

Strukturwandel und Zukunft der Beschäftigung im Kfz-Gewerbe: Dokumentation der Tagung vom 16. Januar 2006

Veröffentlichungsversion / Published Version
Konferenzband / conference proceedings

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. - ISF München

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. ISF München. (2006). *Strukturwandel und Zukunft der Beschäftigung im Kfz-Gewerbe: Dokumentation der Tagung vom 16. Januar 2006*. München. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-164988>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



Tagungsdokumentation

Strukturwandel und Zukunft der Beschäftigung im Kfz-Gewerbe

Eine Veranstaltung der

Hans-Böckler-Stiftung

Hans **Böckler**
Stiftung

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

in Kooperation mit:

IG Metall Bezirksleitung NRW

IG Metall Ressort Handwerk

ISF München



Bezirk
Nordrhein-Westfalen



ISFMÜNCHEN

am 16. Januar 2006 in Düsseldorf

im Rahmen des von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Projekts

„Die Neuordnung des Automobilvertriebs: Herausforderungen für
Belegschaften und Betriebsräte im Kfz-Gewerbe“

Vorwort

Das Kfz-Gewerbe durchläuft gegenwärtig einen grundlegenden Umstrukturierungsprozess. Auslöser sind die am 1. Oktober 2002 durch die EU-Kommission in Kraft gesetzte Reform der Gruppenfreistellungsverordnung (GVO) und die Neuordnung der Vertriebsnetze durch die Hersteller, aber auch veränderte wirtschaftliche Rahmenbedingungen (Überkapazitäten auf Herstellerseite, Ertragskrise im Neuwagenhandel). Diese Umbruchphase verändert nicht nur das Gesicht der Branche – so vollzieht sich derzeit ein Wandel von einem durch eine Vielzahl inhabergeführter, mittelständischer Betriebe gekennzeichneten zu einem von großen Autohausgruppen dominierten Markt –, sondern sie geht auch mit massivem Beschäftigungsabbau und tief greifenden Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen der weiterhin im Kfz-Gewerbe Beschäftigten einher. Nicht nur die Betriebe des Kfz-Gewerbes stehen unter großem Veränderungsdruck, auch die Interessenvertretungen der Arbeitnehmer und ihre Gewerkschaft sind mit großen Herausforderungen konfrontiert. Vor diesem Hintergrund hat die Hans-Böckler-Stiftung das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (ISF München) mit der Durchführung der Studie „Die Reform der GVO und die Neuordnung des Automobilvertriebs – Herausforderungen für Betriebe, Belegschaften und Betriebsräte im Kfz-Gewerbe“ beauftragt. Mit der am 16. Januar in Düsseldorf durchgeführten Tagung sollte Gelegenheit geboten werden, die Ergebnisse der Studie vorzustellen, Erfahrungen mit nunmehr drei Jahren Gültigkeit der GVO auszutauschen und Perspektiven der weiteren Entwicklung des Automobilvertriebs und -service zu diskutieren.

Mit der folgenden Dokumentation der Beiträge und Diskussionen der Tagung soll den Teilnehmern und weiteren interessierten Betriebsräten aus dem Kfz-Gewerbe die Möglichkeit geboten werden, sich im Nachgang der Tagung noch einmal mit den Ergebnissen auseinander zu setzen.

Das Forschungsteam dankt an dieser Stelle allen, die durch Vorträge, Diskussionsbeiträge und organisatorische Unterstützung an Zustandekommen und Durchführung der Tagung mitgewirkt haben, für ihr Engagement.

München, März 2006

Dr. Stefanie Weimer

ISF München

Inhaltsverzeichnis

Strukturwandel im Kfz-Gewerbe – eine Branche verändert ihr Gesicht –	
Auswirkungen für Unternehmen und Beschäftigte	4
1. Der Wandel der Unternehmensstrukturen	5
2. Veränderte Anforderungen an die Unternehmen des Kfz-Gewerbes	12
3. Auswirkungen auf Arbeitsbedingungen und Beschäftigung.....	12
<i>Dr. Stefanie Weimer, ISF München</i>	
 Forum I	
Betriebliche Bewältigung des Strukturwandels – Erfahrungsberichte aus der betrieblichen Praxis.....	18
<i>Moderierte Diskussionsrunde</i>	
 Interessenvertretungsarbeit in neuen Unternehmensstrukturen – Die Arbeit eines Gesamtbetriebsrats in einer großen Autohausgruppe	26
<i>Toni Steinmetz, Sekretär der Gewerkschaft Metall-Textil, Österreich</i>	
<i>Rudolf Bintinger, Zentralbetriebsratsvorsitzender der PIA GmbH & Co. KG, Österreich</i>	
 Wettbewerbspolitische Zielsetzungen, Auswirkungen und Umsetzung der GVO-Reform aus der Sicht der EU	32
<i>Rainer Becker, Europäische Kommission, Generaldirektion Wettbewerb, Brüssel</i>	
 Forum II	
Entwicklung der Vertriebs- und Servicenetze nach der GVO-Reform und zukünftige Entwicklungsperspektiven aus Sicht der Hersteller	38
<i>Moderierte Diskussionsrunde</i>	
 Ein Blick über die Grenzen – Autohandelsgruppen in Europa: Ihre Entwicklung und Strategien – Modell und Zukunftsperspektive für das deutsche Kfz-Gewerbe?	42
<i>Uwe Stratmann, ICDP, Stuttgart</i>	

Stefanie Weimer



Strukturwandel im Kfz-Gewerbe – Eine Branche verändert ihr Gesicht: Auswirkungen für Unternehmen und Beschäftigte

Vorbemerkung

Ich möchte mit einem kurzen Rückblick beginnen, einem Zitat aus einer gemeinsamen Stellungnahme von IG Metall, ZDK (Zentralverband Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe) und VDA (Verband der Deutschen Automobilindustrie) vom 22. März 2002 zum Entwurf einer neuen Kfz-GVO, also im Vorfeld der Entscheidung der Europäischen Kommission über die Gruppenfreistellungsverordnung (GVO):

„Die geplanten Veränderungen führen mit hoher Wahrscheinlichkeit zu scharfen Einschnitten in die bestehenden Vertriebsstrukturen. Kurz- und mittelfristig drohen massive Entlassungen, insbesondere bei markengebundenen Händlern. Bis zu 100.000 Arbeitsplätze werden in den mittelständischen Betrieben des Kfz-Handwerks verloren gehen.“

Heute, nachdem die GVO mehr als zwei Jahre in Kraft ist, kann man sagen: die tatsächlich eingetretenen Veränderungen sind in mancher Hinsicht sogar noch dramatischer, als damals erwartet. Im Kfz-Gewerbe vollzieht sich z. Zt. – von der Öffentlichkeit nur wenig zur Kenntnis genommen – ein rasanter Strukturwandel. Dabei bestätigt sich wieder einmal: Große Branchen schrumpfen laut, kleine Branchen schrumpfen leise.

Dabei sind sicher nicht alle Aspekte des laufenden Strukturwandels auf die GVO-Reform zurückzuführen, denn diese Reform traf auf eine Branche, die sich ohnedies in einem tiefen Umbruch befand: Überkapazitäten auf Herstellerseite, dadurch ausgelöster Absatzdruck gepaart mit konjunktureller Nachfrageschwäche, scharfer Intra-brandwettbewerb in z.T. nach wie vor überbesetzten Netzen drücken auf die Neuwagenpreise (Stichwort Rabattschlachten) und haben in den letzten Jahren zu massiven Ertragseinbrüchen im Neuwagengeschäft – und in der Folge auch im Gebrauchtwagengeschäft – geführt. Hinzu kommen strukturelle Probleme wie Marktsättigungstendenzen auf dem Automobilmarkt und langfristig sinkende Realeinkommen großer Teile der Konsumenten. Im Service, derzeit noch die Ertragsstütze der Kfz-Betriebe, wird durch technische Entwicklungen wie steigende Wartungsintervalle und immer geringere Reparaturanfälligkeit der Fahrzeuge das Marktvolumen langfristig sinken, nach Expertenschätzungen bis 2015 um 15 bis 30 % des jetzigen Marktvolumens.

lumen. Insgesamt liegt die Umsatzrendite der Betriebe des Kfz-Gewerbes derzeit durchschnittlich bei 1 %, die Eigenkapitalquote vieler Kfz-Betriebe ist völlig unzureichend. Die GVO traf die Branche also in einer Phase verschärften Wettbewerbs, rückläufigen Markts und einer ausgemachten Ertragskrise. Die Liberalisierung des Vertriebs und Service von Kfz hat diesen Strukturwandel allerdings erheblich beschleunigt.

Ich will im Folgenden einige wichtige Aspekte dieses Strukturwandels ansprechen, und zwar:

- den Wandel der Unternehmensstrukturen,
- die veränderten Anforderungen an die Unternehmen dieser Branche,
- die daraus resultierenden Auswirkungen für die Beschäftigten und ihre Interessenvertretungen.

Die Folgen der GVO für Betriebe des Kfz-Gewerbes und die Hersteller werden in einschlägigen Branchenpublikationen ausführlich diskutiert; weit weniger wird thematisiert, dass ein solcher Strukturwandel natürlich auch massive Auswirkungen für die in dieser Branche Beschäftigten hat. Deshalb war es ein wichtiges Ziel unseres Projekts, die Entwicklungen auch aus dieser Perspektive zu beleuchten

1. Der Wandel der Unternehmensstrukturen

Die Zahl der Betriebe und Beschäftigten im Kfz-Gewerbe ist seit Jahren rückläufig. Zugleich hat das Kfz-Gewerbe eine steigende Zahl von Insolvenzen und Betriebsaufgaben zu verzeichnen. Von den Betrieben, die in den letzten Jahren aufgaben, schieden jeweils um die 1.000 durch Insolvenz aus dem Markt aus. Der Rückgang an Betrieben betrifft zwar beide großen Segmente des Kfz-Gewerbes – das markengebundene Segment und die freien Betriebe –, ist aber beim markengebundenen Kfz-Gewerbe deutlich ausgeprägter.

Dies ist zum einen Folge der verschiedenen Netzbereinigungsaktionen der Hersteller in den letzten Jahren, die der Reform vorausgingen, aber auch eine Folge der Herstellerstrategien in Reaktion auf die Reform der GVO: Denn die Versuche der Hersteller, durch neue Verträge die mit der GVO verbundenen Liberalisierungseffekte zu verhindern bzw. wieder einzuschränken und an die Stelle der bis zur GVO möglichen direkten quantitativen Steuerung ihrer Vertriebsnetze die Steuerung durch qualitative Standards zu setzen, haben – in der Situation verschärften Wettbewerbs auf dem Automobilmarkt – die Ertragssituation der fabrikatsgebundenen Betriebe zusätzlich

geschwächt, ganz abgesehen von den negativen Folgen für die sog. Soft Facts in den komplexen Beziehungen zwischen Herstellern und Händlern, die man nicht unterschätzen sollte.

Ein Ergebnis sind immer mehr Open Points in den Netzen mancher Hersteller, die in der Fläche in einigen Regionen gar nicht mehr präsent sind. Inzwischen ist aber auch bei den Herstellern die Einsicht gereift, dass Absatzrückgänge nicht nur auf die allgemeine schwierige konjunkturelle Situation, sondern auch auf hausgemachte Fehler in der Vertriebspolitik zurückzuführen sind. Wir beobachten eine gewisse Konzessionsbereitschaft in Bezug auf Standards, Kommunikationsverbesserung mit dem Händlernetz etc.

Der Rückgang von Betrieben und Beschäftigten im Kfz-Gewerbe geht mit einem Konzentrationsprozess durch Fusionierung und Filialisierung einher. Man erwartet, dass von den derzeit noch ca. 13.500 selbstständigen Unternehmen im Jahre 2010 noch 8.000 übrig geblieben sein werden. Die Hersteller fördern durch Vertragskündigungen und Vertragskonditionen wie volumenabhängige Margen aktiv diesen Trend zur Konzentration. Dennoch gilt das deutsche Händlernetz nach wie vor als überbesetzt.

Der Konzentrationsprozess im Kfz-Gewerbe ist eine von allen Experten erwartete und seit langem prognostizierte Entwicklung. Neu ist, dass durch die Ertragskrise und die Liberalisierung des Automobilvertriebs aufgrund der GVO-Reform dieser Prozess enorm beschleunigt wurde. Wir erleben derzeit den Strukturwandel des Automobilhandels von einem Markt, der durch eine Vielzahl inhabergeführter, mittelständischer Familienbetriebe gekennzeichnet war, zu einem von großen Autohandelsgruppen dominierten Markt. Neuere Zahlen belegen eindrucksvoll das zunehmende Tempo des Konzentrationsprozesses. Nachdem die Zahl von Autohäusern mit mehr als drei Filialen zwischen 1997 und 2002 von 600 auf 1.100 zugenommen hatte, ist sie in der Zeit von 2002 auf 2004 sprunghaft auf 1.800 angestiegen, davon 420 echte Großbetriebe mit mehr als zehn Filialen und im Durchschnitt fünf vertretenen Marken. Im Markt für Volumenmodelle verfügen diese Autohausgruppen inzwischen über einen Marktanteil von mehr als 50 %, 1997 waren es erst 28 %. Und der Marktanteil der 50 größten Autohäuser am Neuwagengeschäft steigt: von 2001 noch 10 % auf 13,7 % in 2003.

Solche Autohausgruppen hat es zwar schon vor der GVO gegeben, sie waren aber i.d.R. regional konzentriert und ihr Markenportfolio auf wenige Kernmarken beschränkt. Aber die GVO-Reform hat ganz wesentlich zum Erstarken dieser großen Händlergruppen beigetragen. Diese haben die GVO-Reform und die Ertragskrise der Branche genutzt, um sich durch Kauf insolvent gegangener oder wegen zu hoher

Investitionskosten bzw. mangels Nachfolge aufgegebener Autohäuser bzw. Standorte überregional auszudehnen und sich in zusätzliche lukrative Volumenmarken einzukaufen. Sie verfolgen eine konsequente Mehrmarkenstrategie und haben sich standortmäßig völlig neu aufgestellt. Durch professionelles Management und konsequente Realisierung von Synergieeffekten sind sie in der Lage, auch in einem stagnierenden Gesamtmarkt überdurchschnittliche Renditen zu erzielen und damit die Basis für weitere Expansion zu legen.

Zudem fließt zunehmend ausländisches Kapital ins Kfz-Gewerbe (Beispiele: Emil Frey Gruppe, Kroymans, United Auto Group, Übernahme eines traditionsreichen Opel-Autohauses durch eine ausländische Investorengruppe). Der Expansionsprozess ausländischer Investorengruppen in den deutschen Markt erfolgt nicht über die Neugründung von Niederlassungen oder Standorten, weshalb hierfür der Fall der Niederlassungsklausel durch die GVO nicht Bedingung war, sondern durch den Kauf einzelner Autohäuser oder ganzer Autohausgruppen, was seit 2003 auch ohne die Zustimmung des Herstellers möglich ist.

Ausländische Investoren sind im Übrigen auch im Servicemarkt tätig (z.B. die Werkstatt- und Fachmarktkette pit-stop) und umgekehrt „globalisieren“ sich auch deutsche Autohausgruppen und erwerben Autohäuser im Ausland, wobei diese Investitionen vorrangig auf die Wachstumsmärkte in Osteuropa zielen.

Die Ausdifferenzierung der Unternehmensstruktur hat zur Folge, dass sich auch die wirtschaftliche Situation der Unternehmen zunehmend ausdifferenziert. Es gibt im Kfz-Gewerbe immer mehr eine gespaltene oder zumindest uneinheitliche Branchenkongunktur – ein für Tarifverhandlungen nicht ganz unwesentlicher Aspekt. Bei der immer wieder genannten Renditesituation von unter 1 % handelt es sich um eine Durchschnittszahl, die Realität ist vielschichtiger.

- Gut verdienen die Großhändlergruppen, die durch professionelles Management und unter Durchsetzung günstiger Einkaufsbedingungen den Markt aufrollen,
- gut geht es auch vielen kleineren, lokal gut verankerten Händlern, die nicht übermäßig in zusätzliche Standorte expandiert haben, sondern sich auf die Ausschöpfung ihres lokalen Marktes konzentriert haben, wo sie enge Kundenbeziehungen aufgebaut haben, die sog. Local Heroes,
- gut geht es auch manchen Unternehmen, die sich auf den Service konzentriert haben und das kostenträchtige Neuwagengeschäft aufgegeben haben und nur noch als Vermittler tätig sind.
- Darunter liegt die große Bandbreite der notleidenden Unternehmen.

Kurz: das Kfz-Handwerk ist auf dem Weg zu einer Branche, die von Großunternehmen dominiert wird und die auch zunehmend international agiert.

Der Druck auf die kleinen Autohäuser wird wachsen. Experten prognostizieren, dass die kleinen Autohäuser ganz verschwinden werden – sie werden sich auf Service und Vermittlungsgeschäfte konzentrieren – und dass sich die durchschnittliche Größe der Autohandelshäuser auf 600 bis 1.000 verkaufte Neuwagen pro Jahr einpendeln wird. Die spannende und in der Fachwelt derzeit viel diskutierte Frage ist, ob die traditionellen mittelständischen Betriebe eine Zukunft in der Branche haben werden und wenn ja, welche.

Dass der Konzentrationsprozess auch die Hersteller-Händler-Beziehungen, ein wichtiges Spezifikum dieser Branche, grundlegend wandelt, sei hier nur am Rande erwähnt: Die Expansion und das Erstarken großer, absatzstarker und unabhängiger Mehrmarkenhändlergruppen schwächt die Position der Hersteller gegenüber ihrem Vertriebsnetz. Handelsmarken werden in Zukunft im Kfz-Gewerbe an Bedeutung gewinnen.

Das Kfz-Gewerbe war lange Jahre durch eine relativ klare Struktur gekennzeichnet: Neuwagen wurden fast ausschließlich über markengebundene Vertragshändler an Endkunden abgesetzt, der Servicemarkt war zweigeteilt in den markengebundenen Teil und das Segment der freien Werkstätten. Niederlassungen der Hersteller spielten in Deutschland eine vergleichsweise geringe Rolle und waren auf einige Fabrikatsnetze beschränkt. Auch die Marktanteile im Service zwischen freien und fabrikatsgebundenen Werkstätten waren relativ stabil.

Mit diesen klaren Verhältnissen ist es seit einigen Jahren vorbei. Es vollzieht sich z.Zt. eine Ausdifferenzierung von Betriebstypen und eine Pluralisierung von Vertriebskanälen: Das Kfz-Gewebe wird bunter, die Marktanteile beginnen sich zu verschieben.

Schauen wir zunächst auf den...

Kfz-Vertrieb

Eine der wichtigsten Veränderungen durch die Reform der GVO war die Erleichterung des Mehrmarkenhandels. Zwar gab es auch vor der GVO-Reform bestimmte Formen des Mehrmarkenhandels, insbesondere die größeren Händler vertraten i.d.R. mehrere Marken an verschiedenen Standorten. Bis dahin waren aber 90 % der Händler markenexklusiv tätig. Der Anteil der Händler, die mehrere Marken vertreten, ist inzwischen auf 35 % angestiegen, und der Trend zur Zweit- und Drittmarke geht auch nach zwei Jahren Gültigkeit der neuen GVO ungebrochen weiter, wie jüngste

Händlerbefragungen zeigen. Mehrmarkenhandel, so Branchenprognosen, wird zur dominierenden Vertriebsform werden – eine Entwicklung, die in diesem Umfang von niemandem erwartet worden ist.

Interessant dabei ist, dass es eben nicht nur die großen Händlergruppen sind, die Mehrmarkenstrategien fahren, sondern dass auch kleine und mittlere Kfz-Betriebe, also der Typ des traditionellen Einmarkenhändlers, zunehmend in den Mehrmarkenhandel einsteigen. Dies hat vor allem ökonomische Gründe: Rückläufige Erträge zwingen zur Hereinnahme einer zusätzlichen Marke, um Kapazitätslücken und Ertragsrisiken zwischen den Marken auszugleichen. Da aber der Kuchen der absetzbaren und zu betreuenden Fahrzeuge wahrscheinlich langfristig nicht größer wird, muss diese Entwicklung in Zukunft zwangsläufig auch einige Verlierer zeitigen, was den Konzentrationsprozess weiter befördern wird.

Ausdifferenzierungen wird es zwischen Handelsformaten, aber auch zunehmend entlang von Kundengruppen oder Regionstypen geben: hier der repräsentative Standort in Metropolregionen, dort noch der kleine traditionelle Händler im ländlichen Raum, der Handel und Service unter einem Dach vereint und den man – trotz der Beschwörung überlebensfähiger Betriebsgrößen – halten muss, um auch in der Fläche präsent zu sein.

Neben diesen zunehmend vielfältigeren Formen des fabrikatsgebundenen Kfz-Vertriebs haben sich inzwischen neben dem Vertragshandel weitere Vertriebskanäle etabliert oder ausgeweitet, die zunehmend den markenexklusiven Vertrieb aushöhlen:

- Zum einen ist der Anteil des Direktvertriebs von Neuwagen durch die Hersteller selbst, das Großkundengeschäft, drastisch angestiegen. Jeder zweite Neuwagen in Deutschland wird heute an Gewerbekunden verkauft. Den größten Teil dieses Geschäfts haben die Hersteller mit den neuen Serviceverträgen inzwischen an sich gezogen.
- Zum anderen ist der Anteil der freien, ungebundenen Händler und der Vermittlungsgeschäfte am Neuwagenhandel gestiegen. Ursache sind einmal die nach wie vor erheblichen Preisdifferenzen für Neufahrzeuge innerhalb der EU (Stichwort EU-Reimporte), zum anderen die Tatsache, dass die GVO-Reform u.a. auch die Rolle der Vermittler gestärkt und die Abwicklung von Vermittlungsgeschäften erleichtert hat. Hier spielt natürlich auch die Unterstützung durch das Internet eine Rolle. Es ist inzwischen ein erheblicher Graumarkt mit entsprechenden Netzwerken nicht nur für Neuwagen, sondern auch für sog. junge Gebrauchte entstanden.

Kurz: Es bereitet heute praktisch keine Schwierigkeiten, auch als nicht autorisierter Freier Händler an Neuwagen zu kommen. Das höhlt den markenexklusiven Vertrieb

weiter aus, die Vertriebskanäle vervielfältigen sich, die Hersteller können diese Vertriebskanäle kaum mehr kontrollieren.

Service

Auch die Servicelandschaft verändert sich rasant, z. T. als direkte Folge der Reform der GVO.

Zunächst einmal ist – im Gegensatz zum Rückgang der Handelsbetriebe – die Zahl der Kfz-Servicebetriebe drastisch angestiegen (2004 im Vergleich zum Vorjahr allein um 10 %) und sie vermehren sich weiter – in einigen Markennetzen ist die Zahl der Servicebetriebe inzwischen höher als vor der GVO-Reform. Mit der GVO haben die Hersteller zudem die Kontrolle über den Umfang und die Verteilung ihres Servicenetzes verloren: wer die Standards erfüllt, muss als autorisierte Markenwerkstatt anerkannt werden. Viele Betriebe, die ihren Vertriebsvertrag verloren haben, sind weiterhin als autorisierte Markenwerkstatt tätig. Hinzu kommen all die fabrikatsgebundenen Betriebe, die sich zur Auslastung der Werkstattkapazitäten für die Reparatur und Wartung weiterer Marken autorisieren ließen. Die alte Vertragswerkstatt wandelt sich zum Mehrmarkenservicebetrieb, und der Mehrmarkenservice nimmt wie der Mehrmarkenhandel zu.

Die Zunahme der Zahl der Servicebetriebe führt auch bei Wartung und Reparatur zu verschärftem Wettbewerb und in der Folge steigen Preis- und Kostendruck: Rabattgewährung auch bei Serviceleistungen greift um sich.

Die lange Zeit das markengebundene Kfz-Gewerbe prägende Einheit von Service und Vertrieb löst sich auf: Inzwischen gibt es 9.600 reine Servicebetriebe, die autorisiert sind, z. T. mit Vermittlervertrag.

Auch das Segment der freien Werkstätten ist in Bewegung gekommen: Dort ist seit einigen Jahren eine Expansion sog. Werkstattkonzeptanbieter zu beobachten, d.h. zum einen nimmt die Zahl der Anbieter solcher Werkstattkonzepte (1a Autoservice, COPARTS Plus) zu und zum anderen schließen sich immer mehr Freie solchen Systemanbietern an, die inzwischen zu Full-Service-Anbietern geworden sind und ihren Mitgliedern ein umfangreiches Paket an Unterstützungsdienstleistungen anbieten. Man könnte sagen: die Freien Werkstätten professionalisieren sich zum qualifizierten Mehrmarkenserviceanbieter mit identischem Außenauftritt.

Darüber hinaus sind sog. Fachmärkte oder Fachmarktketten, die neben dem Teilehandel einen angegliederten Werkstattservice anbieten (ATU), zu einem bedeutsamen Mitwettbewerber im Servicegeschäft geworden. Die Zahl der Stützpunkte solcher Fachmarktketten steigt stetig.

Immer mehr fabrikatsgebundene Betriebe schließen sich zusätzlich einem Werkstattsystem an – als zweite Servicelinie, um darüber Mehrmarkenkompetenz signalisieren zu können oder um sich das Segment der älteren Fahrzeuge zu erschließen und dort über den Preis konkurrieren zu können. Das heißt, es entstehen Kfz-Betriebe, die zugleich markengebunden und frei sind, die Grenzen zwischen den Segmenten verschwimmen.

Das heißt auch, der Servicemarkt ist durch zunehmende Vielfalt und das Erstarken neuer, qualifizierter Wettbewerber gekennzeichnet.

Dies hat zur Folge, dass nicht nur die Zahl der freien Werkstätten im Verhältnis zu den Vertragswerkstätten zunimmt, sondern dass sich auch die lange Jahre recht stabilen Marktanteile zwischen den zwei großen Wettbewerbergruppen auf dem Servicemarkt zu Gunsten der freien Werkstätten zu verschieben beginnen.

Gründe sind neben den Auswirkungen der GVO:

- das zunehmende Alter des Fahrzeugbestands – der Servicemarkt für ältere Fahrzeuge ist eine Domäne der Freien;
- ein zunehmendes Preisbewusstsein der Verbraucher;
- aber auch die steigende Zahl und der wachsende Erfolg weiterer, herstellernabhängiger Gruppen von Marktteilnehmern auf dem Kfz-Markt: von freien Finanzdienstleistern, Leasingfirmen, Flottenbetreibern etc., die ihren Kunden Komplett-dienstleistungen rund ums Auto anbieten, Dienstleistungen, die auch Reparatur- und Wartungsarbeiten umfassen. Diese Anbieter bedienen sich dafür nicht unbedingt der fabrikatsgebundenen Betriebe.

Hier muss man zwei wichtige Veränderungen auf dem Absatzmarkt für Kfz berücksichtigen:

- die wachsende Bedeutung gewerblicher Kunden gegenüber Privatkunden im Neuwagenhandel;
- die steigende Bedeutung der Fremdfinanzierung im Neuwagengeschäft: Drei Viertel aller Neuwagen werden heute finanziert oder geleast, und zwar zunehmend auch im Privatkundenbereich, wo das Leasinggeschäft die traditionelle Finanzierung immer mehr einholt.

2. Veränderte Anforderungen an die Unternehmen des Kfz-Gewerbes

Dass durch all diese Entwicklungen auch die Anforderungen an die Unternehmen im Kfz-Gewerbe steigen, soll hier nur kurz gestreift werden: von der Ausschöpfung der mit der GVO gegebenen Handlungsoptionen über den Einsatz innerbetrieblicher Steuerungs- und Controllinginstrumente bis zur Entwicklung neuer Angebotskonzepte, d.h. von Dienstleistungsangeboten, die Vertrieb und Service verbinden.

Der Professionalisierungsdruck auf die Betriebe des Kfz-Gewerbes wird also in Zukunft enorm steigen.

Und da das eigene Vertriebs- und Servicenetz als Einstieg in den lukrativen After-Sales-Markt von hoher Bedeutung für die Hersteller ist, wird der Druck der Hersteller auf die Professionalisierung ihrer Kfz-Betriebe weiter wachsen, Entwicklungen in den neuen Verträgen belegen dies.

Bei aller Kritik der Händler an Herstellervorgaben und oft als einengend empfundener „Bevormundung“ muss man sehen, dass im Kfz-Gewerbe selbst auch erhebliche Defizite bestehen. Dies belegt jüngst wieder eine Studie der DEKRA zu den Ursachen und Erfolgsfaktoren von Restrukturierungsprozessen in Kfz-Betrieben. Ergebnis: Die wesentlichen Krisenursachen lagen weniger in überbordenden Anforderungen der Hersteller oder anderen externen Faktoren, sondern waren hausgemacht.

3. Auswirkungen auf Arbeitsbedingungen und Beschäftigung

Welche Auswirkungen hat der Strukturwandel in der Branche für die dort Beschäftigten und ihre Vertretungen?

Arbeitsmarkt

Die Zahl der Arbeitsplätze im Kfz-Gewerbe sinkt rapide: Allein im Jahr 2005 gingen wiederum 8.000 Arbeitsplätze verloren, seit 2002 sind es über 25.000. Der Beschäftigungsabbau trifft alle Belegschaftsgruppen, und er ist nicht nur Resultat von Betriebsschließungen, sondern auch des laufenden Konzentrationsprozesses und damit verbundener Synergieeffekte.

Personalreduktion bedeutet auch, dass die Belegschaften in den Betrieben zunehmend ausgedünnt worden sind, mit der Folge hoher Arbeitsverdichtung für die verbleibenden Belegschaften.

Je länger die Branchenkrise dauert, umso weniger kann der Personalabbau in den Betrieben durch Umsetzungen zwischen den Standorten aufgefangen werden, desto geringer auch die Chancen freigesetzter Arbeitnehmer auf einen anderen Arbeitsplatz in der Branche: Nach mehreren Insolvenzen in einer Region ist mancher regionale Arbeitsmarkt für Fachkräfte aus dem Kfz-Gewerbe nicht mehr aufnahmefähig.

Das Kfz-Gewerbe war bisher eine Branche, die sich durch eine qualitativ hochwertige, moderne Ausbildung und durch hohe Ausbildungsleistungen (Ausbildungsquote 20 %) auszeichnete. Auch die Ausbildungszahlen sind inzwischen rückläufig: von 2003 auf 2004 hat die Zahl neu abgeschlossener Ausbildungsverträge um 2,3 % abgenommen, im gewerblichen Bereich stärker als im kaufmännischen Bereich.

Entlohnung

Die bisherigen Standards bei Entlohnung und Arbeitsbedingungen im Kfz-Gewerbe geraten auf breiter Front ins Rutschen. Belegschaften sehen sich verbreitet Forderungen nach Gehaltsverzicht (Urlaubs-, Weihnachtsgeld, Reduktion von Leistungsprämien, Notdienstpauschalen etc.) und unbezahlter Mehrarbeit gegenüber, die Verlängerung der wöchentlichen Arbeitszeit auf 40 Stunden ist inzwischen keine Ausnahme mehr. Zum Teil erfolgt dies mit Hinweisen auf teure Investitionen, die in Folge der neuen Verträge erforderlich wurden, oder auf die generell schlechte Ertragssituation. Aber: Dies geschieht auch in Betrieben, die gute Erträge erwirtschaften.

Wie im Organisationsbereich der IG Metall insgesamt, so nimmt auch im Kfz-Gewerbe die Zahl sog. Beschäftigungssicherungsvereinbarungen drastisch zu, in denen i.d.R. Zugeständnisse bei Entlohnung und Arbeitszeit gegen den Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen „eingehandelt“ werden. Vielfach unterschreiben Belegschaften solche Verzichtserklärungen individuell oder als Betriebsvereinbarung ohne Absicherung durch einen Sanierungstarifvertrag. Interessenvertretung und Beschäftigte gehen damit ein hohes Risiko ein, denn schlägt die Sanierung fehl, ist nicht nur der Arbeitsplatz weg, sondern ein solcher Lohnverzicht hat langfristige Konsequenzen für Arbeitslosen- und Insolvenzgeld.

Die Betriebsräte geraten in komplexe Entscheidungssituationen: Sie müssen die Krisensituation des Unternehmens beurteilen, die Sanierungsfähigkeit einschätzen und die Umsetzung des Sanierungsplans kontrollieren. Die Anforderungen an ihre Qualifikation und Kenntnisse steigen, sie müssen zunehmend betriebswirtschaftlich denken. Ein solches Co-Management der Interessenvertretungen in der Krise setzt nicht zuletzt frühzeitige Information, vollständige Transparenz und Gewährung von Dateneinsicht seitens der Geschäftsleitungen voraus.

So rät ein bekanntes Branchenmagazin in einem jüngst erschienenen Schwerpunkt-Heft zum Thema „Betriebliche Krisenbewältigung“ seinen Unternehmen zu einer „kontinuierlichen Information der Mitarbeiter (klar und wahr) auch über aktuelle Projektstände“ und dazu, „die Mitarbeiter in die Krisenlösung einzubinden“. Die Realität ist in vielen Fällen anscheinend noch weit von solchen, wie man es dort nennt, „Kommunikationsstrategien“ entfernt.

Die IG Metall hat inzwischen mit der Entwicklung von Qualitätsstandards für Beschäftigungssicherungsvereinbarungen und dem Aufbau eines Netzes von Beratern zur Unterstützung von Betriebsräten in solchen Entscheidungssituationen auf diese Situation reagiert.

Tarifpolitik

Was in den Betrieben inzwischen eine sich verbreitende Praxis ist, findet sich auf der Ebene der Tarifpolitik wieder: Forderungen nach Lohnverzicht und Arbeitszeitverlängerung liegen in fast allen Tarifverhandlungen auf dem Tisch. Wenn es noch welche gibt: Denn im Kfz-Gewerbe, einer Branche, die bisher noch in weiten Teilen unter den Geltungsbereich von Flächentarifverträgen fiel, greift Tariffucht um sich. Tarifverträge werden von Arbeitgeberseite einseitig gekündigt, ohne dass neue Verhandlungen angeboten werden, Unternehmen und ganze Innungsverbände treten aus den Tarifverbänden aus und gründen sog. OT-Verbände, Verbände ohne Tarif.

Hier muss man sehen, dass diese Entwicklung aus Sicht der Unternehmen kurzfristig ist: Denn Tarifverträge sichern nicht nur Arbeitsstandards für die Beschäftigten, sie sorgen auch zwischen den Betrieben einer Branche für gleiche Wettbewerbsbedingungen im Personalkostensektor, d.h. hier wird – nach den verbreiteten Rabattschlachten – auf Kosten der Beschäftigten abermals eine Wettbewerbsspirale zwischen den Unternehmen in Gang gesetzt.

Arbeitszeit

Die Anforderungen an einen zeitlich flexiblen Arbeitseinsatz der Beschäftigten steigen. Vermehrt werden flexible Arbeitszeitsysteme und Schichtarbeitsmodelle im Kfz-Gewerbe eingeführt, z.T. auch gekoppelt mit einer Arbeitszeitverlängerung. Ursächlich hierfür sind die von den Herstellern in den neuen Verträgen vorgeschriebenen verlängerten Öffnungszeiten, aber auch der Wunsch der Unternehmen, die zunehmend diskontinuierliche Auslastung der Kapazitäten aufzufangen und Mehrarbeitszuschläge einzusparen.

Viele Tarifverträge im Kfz-Gewerbe lassen inzwischen durch Einführung von Arbeitszeitkonten einen breiten Spielraum für eine flexible Gestaltung von Arbeitszeiten und

enthalten Öffnungsklauseln für betriebsindividuelle Vereinbarungen. Kriterium für die Beurteilung der jeweiligen Ausgestaltung dieser Möglichkeiten ist nicht zuletzt die Frage, inwieweit solche Regelungen einen Ausgleich herstellen zwischen den Wünschen der Betriebe nach flexiblem Personaleinsatz und den Wünschen der Beschäftigten nach mehr Zeitflexibilität, aber auch Einflussnahme auf die Lage und Verteilung ihrer Arbeitszeit.

Leistungslohn

Auch die Entlohnungssysteme im Kfz-Gewerbe kommen in Bewegung. Dem Rückgang der klassischen, an Arbeitswertvorgaben der Hersteller orientierten Leistungsentlohnung in der Werkstatt steht ein in der Branche verstärkt zu hörender Ruf nach Ausweitung des Leistungslohns mittels Zielvereinbarungen gegenüber – nach Leistungslohnsystemen, die qualitative Leistungsmerkmale integrieren, und zwar durchgehend für alle Beschäftigtengruppen: von der Werkstatt bis zur Buchhaltung.

Hintergrund sind die steigenden Kundenanforderungen an die Servicequalität und die größere Bedeutung, die Kundenzufriedenheitsindikatoren für die Bonussysteme der Hersteller und damit für die Margen der Betriebe zukommt. In diesem Zusammenhang ist aber auch von Bedeutung, dass neue EDV-Systeme im Kfz-Gewerbe wie Dealer-Management-Systeme nicht nur die wirtschaftlichen Daten des Betriebs für den Hersteller immer transparenter machen, sondern auch einen detaillierten Einblick in individuelle Leistungsdaten jedes einzelnen Beschäftigten erlauben. Entscheidende Fragen sind hier: Wie kommen solche Zielvereinbarungen zustande, wie partizipativ sind derartige Aushandlungsprozesse? Und wie geht man mit Qualitätsmängeln um?

Ich gehe davon aus, dass dieses Themenfeld in Zukunft an Bedeutung auch für Betriebsräte gewinnen wird. Derzeit fehlen noch Modelle, die derartige Leistungslohnsysteme in Tarifverträge integrieren, so dass z.Zt. dieses Feld noch sehr oft individuellen oder betrieblichen Vereinbarungen überlassen bleibt.

Qualifikationsanforderungen

Der Strukturwandel im Kfz-Gewerbe lässt die dortigen Qualifikationsanforderungen nicht unberührt. Als technisch hoch dynamische Branche ist das Kfz-Gewerbe auf einen hohen Qualifikationsstand und ständige Weiterbildung seiner Beschäftigten angewiesen. Die Hersteller haben in den neuen Verträgen die Qualifikationsstandards für die Mitarbeiter in ihren Vertriebs- und Servicenetzen erheblich angehoben und detailliert vorgeschrieben. Insbesondere in den – nicht wenigen – Kfz-Betrieben, in denen die Qualifizierung der Beschäftigten bisher nicht im erforderlichen Umfang erfolgte, bot sich damit für die dortigen Betriebsräte eine Chance, mit diesen Herstel-

lervorgaben „im Rücken“ die Weiterbildung der Beschäftigten voranzutreiben. Einige Interessenvertretungen haben diese Chance durchaus genutzt und betriebliche Vereinbarungen zur Weiterbildung getroffen.

Da allerdings die Hersteller in den neuen Verträgen die Herstellerschulungen inzwischen für die Betriebe kostenpflichtig gemacht haben – direkte Folge der GVO –, gibt es in der Branche sowohl in der betrieblichen Praxis als auch auf der Ebene der Tarifforderungen einen Trend, die Arbeitnehmer an den dadurch entstehenden Weiterbildungskosten zu beteiligen, z.B. durch Anrechnung von Schulungstagen auf Urlaubsansprüche. Dieses Konfliktfeld wird in der Diskussion sicher noch zur Sprache kommen.

Zum Abschluss möchte ich auf zwei langfristige Trends im Zusammenhang mit den Auswirkungen der skizzierten Branchenentwicklung auf die Qualifikationsentwicklung im Kfz-Gewerbe hinweisen:

Zum einen auf die wachsende Bedeutung sozialer und kommunikativer Qualifikationen neben der technischen Fachkompetenz. Die „Verdienstleistung“ im Kfz-Handwerk und das Zusammenwachsen von Vertrieb und Service führen dazu, dass Dienstleistungstätigkeiten in Reparatur und Verkauf zunehmen. Der Serviceberater wird vom Techniker zum Verkäufer. Die Zeiten, in denen i.d.R. die besten und bewährtesten Kfz-Mechaniker aus der Werkstatt in diese Positionen aufstiegen, sind vorbei. Neben Fahrzeugtechnik stehen in Zukunft Gesprächstechnik und Kommunikationskompetenz im Mittelpunkt. Langfristig bedeutet das, dass sich die Beschäftigtenstrukturen im Kfz-Gewerbe verändern werden: Der klassische Kfz-Mechaniker tritt in den Hintergrund, wird evtl. gar zur Minderheit. Dienstleister in Verkauf und Reparatur gewinnen an Bedeutung. Dies hat Folgen nicht zuletzt für die Anforderungen an die Betreuungsangebote der IG Metall. Die Tatsache, dass sich Interessenvertretungen im Gefolge der GVO verstärkt mit der Neuregelung der Verkäuferehtlohnung auseinander setzen mussten – und sich damit der Belange einer Beschäftigtengruppe annehmen mussten, die bisher eher weniger im Zentrum der Betriebsratsarbeit stand –, liefert einen Vorgeschmack auf künftige Anforderungen.

Zum anderen auf die Entwicklung des Verhältnisses markenübergreifender und markenspezifischer Qualifizierung im Kfz-Gewerbe angesichts der Tatsache, dass Mehrmarkenbetriebe bald eher die Regel als die Ausnahme sein und freie Werkstätten an Bedeutung gewinnen werden. In den Qualifizierungskonzepten der Hersteller ist eine Zunahme fabrikatsspezifischer Zertifikate zu beobachten – verständlich vor dem Hintergrund des Interesses der Hersteller an Sicherung ihrer Investitionen in Weiterbildung für die eigene Vertriebsorganisation. Dem steht aber das Interesse der Beschäftigten gegenüber, in einer Situation des Strukturwandels, hoher Betriebsfluk-

tuation und unsicherer Arbeitsmarktperspektiven über möglichst breite, die Mobilitätsfähigkeit auf dem Arbeitsmarkt erhöhende Qualifikationen zu verfügen.

Schlussbemerkung

Zwar standen in meinen Ausführungen die Auswirkungen und neuen Anforderungen des Strukturwandels für die Beschäftigten, ihre Interessenvertretungen und ihre Organisation im Mittelpunkt.

Doch auch die Arbeitgeberverbände der Branche bleiben von Turbulenzen nicht verschont, wie die jüngsten Meldungen über Austrittsdrohungen großer Fabrikatsverbände aus dem ZDK zeigen. Das erhöhte Gewicht der freien Werkstätten und der durch den Konzentrationsprozess verstärkt aufbrechende Interessengegensatz zwischen den Kleinen und den Großen in der Branche – den man aus anderen Verbänden ja auch kennt – stellen auch diesen Verband vor Probleme.

Dies ist kein Anlass zur Schadenfreude, denn damit gerät zugleich eine günstige Konstellation – hier starke Arbeitnehmervvertretungen, dort ein handlungs- und kompromissfähiger Verband – ins Wanken, die in der Vergangenheit durchaus gemeinsame Aktionen (z.B. im Vorfeld der GVO-Reform) und innovative Reformen (z.B. im Ausbildungsbereich) ermöglicht hat.

Folien zum Vortrag unter:

<http://www.isf-muenchen.de>

Forum I **Betriebliche Bewältigung des Strukturwandels – Erfahrungsberichte aus der betrieblichen Praxis**

Moderierte Diskussionsrunde

Teilnehmer

- Joachim Fichtner, Betriebsratsvorsitzender, Berlin
- Fred Balsam, Betriebsratsvorsitzender, Köln
- Josef Thomas, Betriebsratsvorsitzender, Köln
- Stefan Reidenbach, Betriebsratsvorsitzender, Krefeld
- Johann Gesthuysen, Hauptgeschäftsführer Ford-Partner-Verband, Köln
- Hans Gerhard Mendius, ISF München (Moderation)
- Stefanie Weimer, ISF München (Moderation)

Im Mittelpunkt des Diskussionsforums stand die Frage, wie sich der Strukturwandel in der Branche und die GVO in den Betrieben konkret niederschlagen. Wie bewältigen Kfz-Unternehmen den Anpassungsprozess? Mit welchen Auswirkungen werden die Interessenvertretungen konfrontiert? Gibt es Beispiele für innovative, sozialverträgliche Lösungen und was sind ihre Voraussetzungen? Wo liegen Konfliktfelder? Die folgenden Ausschnitte aus der Diskussionsrunde sollen – strukturiert nach angesprochenen Themenfeldern – einen Eindruck von den Positionen, Problemen und Erfahrungen der verschiedenen Akteure auf der betrieblichen Ebene im Zuge des Strukturwandels vermitteln.

Zwar wurde moniert, dass die GVO anscheinend ohne Kenntnis der Bedingungen in den Kfz-Betrieben zustande gekommen sei, deutlich wurde im Laufe der Diskussion aber auch, dass es in vielen Fällen nicht die GVO selbst ist, sondern **Strategien der Hersteller**, mit deren Auswirkungen sich die Betriebsräte auseinandersetzen müssen. Aber: Die GVO dient oft als Vorwand, mit dem Maßnahmen gegenüber der Interessenvertretung begründet werden:

„Für die Beschäftigten frage ich mich, was mit dem Datenschutz ist. Wir Beschäftigten in der Firma X und anderen Betrieben haben einen Arbeitsvertrag mit dem Betrieb und hier greift ständig ein Dritter in unseren Arbeitsvertrag ein. Uns ärgert, dass hier Daten über Beschäftigte weitergeleitet werden. Es werden Anrufe getätigt, z.B. Mystery Shopping, da werden Daten veröffentlicht und das ist rechtswidrig. Hersteller haben früher schon verlangt, Mitarbeiter, die Fehler gemacht haben, zu entlassen. Mit dem Hersteller habe ich keinen Arbeitsvertrag, aber der Betrieb, der das nicht macht, verliert seinen Vertrag mit dem Hersteller. Eine andere Sache sind die Vorgaben der Hersteller zur Trennung, z.B. VW/Audi: erst getrennt, dann zusammen, jetzt wieder getrennt. Die Kunden verstehen auch nicht, dass sie plötzlich durch bestimmte Türen nicht mehr rein können, um zu VW oder Audi zu kommen. Das ist völlig betriebs-

fremd, wenn der Hersteller verlangt, eine Wand in einem Betrieb einzuziehen. Wir müssen klären, was mit dem Datenschutz ist. Was wird da abverlangt? Es werden in den Betrieben Listen geführt, über Schulungsmaßnahmen des Herstellers, dem Arbeitgeber werden Bewertungen zugeführt. Bei wem bin ich beschäftigt, bei VW?“ (F. Balsam).

„Bei uns wurden 130 Mio. € investiert, es wurden Standorte ausgebaut, die Trennung VW/Audi wurde wieder aufgehoben, die Mauer aus dem Keller müssen wir wieder aufbauen. Die große Frage ist: Wieso sind Standorte, in die man Millionen investiert hat, heute nicht mehr zukunftssicher? Wir haben gerade die Schließung eines Standortes hinter uns, der vor drei Jahren groß aufgekauft wurde. Wir haben investiert und jetzt wird er geschlossen. Aus meiner Sicht werden solche Sachen auf dem Rücken der Mitarbeiter ausgetragen und von vornherein nicht zu Ende gedacht. Wir sind Teil der X-Gruppe, dort sind unter falschen Voraussetzungen Investitionen getätigt worden und die GVO ist nur ein Vorwand, um Entscheidungen zu begründen, wo dann der BR ins Spiel kommt, um zu überprüfen, welche Entscheidungen sind aus welchem Grund zu treffen“ (J. Fichtner).

Standortschließungen stellen die Betriebsräte vor große Herausforderungen und Konfliktsituationen. **Sozialverträgliche, innovative Lösungen** erfordern Zeit und externe fachliche Beratung. Hingewiesen wurde auch auf die ungleich schwierigeren Bedingungen, denen sich **Betriebsräte in kleineren Betrieben** ohne Freistellung in solchen Situationen gegenüber sehen, eine Situation, die nach wie vor für die Mehrzahl der Kfz-Betriebe zutrifft:

„Vor vier Jahren war es am schlimmsten, da war die Auflösung/Liquidierung einer Co. KG, das war eine Information von heute auf morgen, durch nichts angekündigt. Dann muss man als Betriebsrat die komplette Konzertgeige auspielen, von Verzögerungstaktik bis zu eigenen Wirtschaftsprüfern alles machen. Da kommt die nächste Frage: Bei den vielen Betrieben, die keinen BR haben, da braucht man so was nicht anfangen. Bei den Unternehmen, die einen BR haben, stellt sich die Frage, ob sie bereit sind, den Konflikt einzugehen. Wir haben dort Sonderregelungen geschaffen, über die man nicht reden darf (...). Da finden sich Lösungen, die man vorher noch nicht kennt. Man muss sich Zeit nehmen, eine Potenzialanalyse mit selbst ausgewählten Wirtschaftsprüfern machen lassen und nicht versuchen, alleine vor lauter Angst was zu unterschreiben“ (J. Fichtner).

„Wir sind gerade so groß, dass ich der einzige Freigestellte bin, das ist ein Problem (...). Ich weiß, wie das funktioniert, wenn man nicht auf ein Büro zurückgreifen kann. Ich habe aber kompetente Kollegen auf die ich zurückgreifen kann, z.B. einen ehrenamtlichen Arbeitsrichter im BR-Gremium, einer ist in der Prüfungskommission, zwei sind in der Handwerkskammer tätig, zwei Meister. Wir haben ein BR-Gremium mit einer Menge Fachwissen, da kann man anders arbeiten als in einem 50-Mann-Betrieb, wo sich noch nicht mal einer traut, als BR zu kandidieren. Wir haben zu wenige Leute, wenn man in die Breite der

Kfz-Betriebe kuckt, um einen BR zu wählen und dann als BR Konflikte einzugehen und intelligente Sachen zu machen, die ja gemacht werden. Das sind aber Vorzeigesachen, die man leider nicht als selbstverständlich nehmen kann“ (J. Fichtner).

„Ich bin seit 13 Jahren Betriebsratsvorsitzender in einem VW-Betrieb. Unser Unternehmen hat acht Autohäuser VW/Audi. Die Erfahrungen, von denen der Kollege redet, sind das, was den Funktionären, die bisher gesprochen haben, abgeht. Ihnen geht die Arbeit in einem normalen Betrieb ab, wo der BRV aufgrund der Größe, dass keine 200 Mitarbeiter in seinen Zuständigkeitsbereich fallen, nicht freigestellt ist. Sie haben sieben BR-Mitglieder und dürfen dann all die Dinge, die die Kollegen ausgeführt und ordentlich beschrieben haben, durchführen. Aber der Kollege aus einem kleinen Betrieb steht da alleine da, auch wenn ich die Kollegen von der IG Metall anrufen kann“ (Auditorium).

Die verbreitete **Tariffucht im Kfz-Gewerbe** und das Unterschreiten von tariflichen Standards bei Entlohnung und Arbeitsbedingungen setzen nicht nur für die Unternehmen eine zusätzliche Wettbewerbsspirale in Gang, sie setzen auch all diejenigen Betriebsräte unter Druck, in deren Betrieben noch nach Tarif bezahlt wird und die in „guten Zeiten“ übertarifliche Leistungen für ihre Belegschaften erreicht haben:

„Wieviele Betriebsräte haben wir im Bereich VW-Betriebe insgesamt, wer kann sich dort kurzschließen, wer kann mit wem reden, wenn die Wettbewerbsvoraussetzung durch die fehlende Tarifbindung bei den meisten Betrieben der Branche noch als zusätzliches Problem dazukommt? Da arbeiten die Nachbarbetriebe 40 Stunden, teilweise 42 Stunden pro Woche, der Samstagsdienst wird umsonst gemacht. Unsere Geschäftsführer kommen auf uns zu, sie müssen sich an die Vorschriften der GVO halten, an die Vorschriften des Herstellers, wir haben regionale Probleme wegen regionaler Auflagen, die Unternehmer um uns herum lachen uns aus, weil der Geschäftsführer sich an die 36-Stunden-Woche halten muss und Wettbewerbsnachteile hat, weil er tarifgebunden ist“ (J. Fichtner).

„Unser Betrieb ist heute noch die heile Welt, aber weil wir das vor 20 Jahren auf den Weg gebracht haben. Unsere Sorge von beiden Seiten ist, dass um uns herum alles Wildwuchs ist, und es ist eine Frage der Zeit, wann wir auch abspecken müssen. Daher müssen wir positive Betriebe finden, positive Tarifpolitik machen und nahe legen, wie wir die Betriebe stärken können“ (F. Balsam).

Der **Konzentrationsprozess** durch Fusionierung und Filialisierung von Kfz-Betrieben und die wachsende Bedeutung von Händlergruppen erfordern **andere Interessenvertretungsstrukturen** und eine **Professionalisierung der Betriebsratsarbeit** – aber auch andere Unternehmer:

„Wir haben in den letzten zehn Jahren beobachtet, dass die Minikonzerne, die sich jetzt bilden, uns als IG Metall Probleme bringen, weil unsere Kollegen, aus dem Kleinbetrieb kommend, sich plötzlich mit Dingen in einem Gesamtbetriebsrat beschäftigen müssen, die 600 bis 800 Kollegen betreffen. Das gleiche gilt aber auch für die Arbeitgeber-Seite, da sind z.T. Leute, die vollkommen überrascht vor einem Großbetrieb stehen und gewohnt sind, in Kleinbetriebsstrukturen zu denken. Wir haben beim VW-Konzern dafür geworben, dass wir Leute dafür ausbilden müssen. Die Konzerne sind jetzt dabei, das finde ich eine gute Sache, damit sie auf der Arbeitgeberseite Leute haben, mit denen wir sprechen können. Auf beiden Seiten müssen wir aufpassen, was sich da entwickelt. Wir müssen uns darauf vorbereiten, dass es mehr Konzerne wie X in Deutschland geben wird. Es gibt in Deutschland bei VW/Audi ca. 30 große Konzerne, wir wissen nicht, was sich da entwickelt, aber wir müssen darauf achten, dass wir uns darauf einrichten und dann dort auch aktiv tätig werden können, weil sonst auch die Kollegen in den Betrieben und im Betriebsrat überfordert werden, weil die neuen Funktionen kommen, ob sie es wollen oder nicht“ (Auditorium).

„Man muss auch sehen, in welche Investitionen die Auflagen der Hersteller die Betriebe gestürzt haben, die Investitionen wurden z.T. gemacht, als der Markt noch anders war, heute muss die Investition gezahlt werden. (...) Aus meiner Sicht muss man als Autohausunternehmer versuchen, einen Mix zu finden zwischen den Vorgaben, die der Hersteller macht, und mir eigene Unternehmensstrategien zurechtlegen. Da gibt die neue GVO erheblich mehr Spielraum, aber sie fordert auch erheblich mehr. Als Unternehmer habe ich heute viel mehr Möglichkeiten, den Markt zu nutzen, z.B. Mehrmarkenhandel oder Standortwahl, der Unternehmer ist mehr in die Eigenverantwortung genommen, wie er sein Unternehmen ausrichtet. Hierfür ist er in jeder Phase auf qualifizierte Mitarbeiter angewiesen“ (J. Gesthuysen).

Und auch der Strukturwandel verändert das **„Klima“ der Auseinandersetzung:**

„Meine Feststellung bei über 25 Jahren Tarifverhandlungen in NRW ist, die ehemaligen Betriebsinhaber, denen der Betrieb gehört, gehen immer weiter weg und wir haben angestellte Geschäftsführer, die haben keine Ahnung vom Geschäft, das täglich in der Werkstatt abläuft. Deshalb haben wir auch heute solche Tarifverhandlungen, weil da nicht mehr das Bewusstsein des Inhabers ist, der noch nach der alten Art dazu gestanden hat“ (F. Balsam).

Betriebsräte müssen sich zunehmend auch der Belange von Belegschaftsgruppen annehmen, die bisher weniger im Mittelpunkt der Vertretungsarbeit standen, z.B. der **Verkäufer**. Ein Beispiel:

„Seit den letzten zwei Jahren sind die Verkäufer von sich aus zum Betriebsrat gekommen und wollten aufgenommen werden, möchten Projekte mit dem Betriebsrat entwickeln und zusammenarbeiten. Vorher war das nie der Fall, jetzt sind 90 % der Verkäufer organisiert. Wir machen zusammen Projekte, z.B. das letzte halbe Jahr ging der Neuwagenverkauf stark zurück und wir haben ca. 40

Außendienstverkäufer, die auch ihre Familien ernähren müssen. Der Gebrauchtwagenverkauf hat sich vervierfacht, die konnten Geld verdienen, aber die Außendienstverkäufer für Neuwagen nicht mehr. Mit den Verkäufern und Verkaufsleitern zusammen wurde dann die Prämie im Neuwagenverkauf angehoben, dass die auch wieder motiviert waren. Das hat sich gelohnt, die gingen mit Lust und Liebe an ihre Arbeit, und haben 15-20 % mehr Neuwagen verkauft“ (J. Thomas).

Der Trend zu **Mehrmarkenhandel und Mehrmarkenservice** ist kurzfristig ein Weg zur Auslastung von Werkstattkapazitäten und zum Ausgleich sinkender Verkaufszahlen und damit zur Sicherung von Arbeitsplätzen. Oft unterschätzt: die damit verbundenen zusätzlichen Anforderungen an die Unternehmen – und an die Beschäftigten:

„Beim Mehrmarkenhandel sehe ich ein großes Problem auf uns zukommen. Ich glaube nicht, dass das die Lösung ist. Das kann nicht funktionieren, wenn ein Betrieb mehrere Marken hat, wenn man weiß, was die Hersteller fordern, z.B. die Frage der Gewährleistung und die Auflagen an die Betriebe. Da möchte ich wissen, wie sich das betriebswirtschaftlich für die Betriebe rechnet, für jeden Bereich eine Einzelaufstellung zu machen. Das gleiche bei den Herstellern, da ist Mercedes führend und andere ziehen mit, die den Mercedes-, Opel- und VW-Mechaniker machen. Das ist die Interessenlage der Industrie, wenn einer mehrere Marken hat, muss er gleichzeitig mehrere Schulungen machen, das ist kaum zu leisten. Ich sehe hier nur einen kurzfristigen Übergang“ (F. Balsam).

„Im Mehrmarkenhandel haben wir auch Erfahrungen gemacht (...) Damit konnten wir die Renditen, die bei den Verkäufen nicht mehr da waren, auffangen. (...) Was uns im Betriebsrat Sorge macht, ist, dass jede Marke ihr eigenes System bekommt, Ersatzteile sind bei Kia auf der Maske nur in Englisch zu sehen. Von dem Lagermitarbeiter werden Englischkenntnisse erwartet. Die haben ganz andere Vertriebsstrukturen. Die Marke Skoda kommt aus dem eigenen Haus, die haben andere Inspektionszettel, die Motoren sind gleich, da sollte man aus Synergieaspekten die Sachen von den Herstellern vereinfachen. Es sind zusätzliche Probleme, mit denen die Mitarbeiter zu kämpfen haben, weil sie immer wieder umdenken müssen. Arbeite ich an einem VW: Inspektionszettel von oben nach unten durcharbeiten, beim Skoda sind es die gleichen Sachen, aber Inspektionszettel von unten nach oben durcharbeiten. Mit dem Prinzip des Leistungslohns kann man sich, wenn man schnell arbeitet, auch mal schnell verheddern“ (S. Reidenbach).

Innovative und sozialverträgliche **Lösungen** sind aber auch in einer krisenhaften Branchensituation **möglich**:

„Ich kann ein positives Beispiel geben, komme aus einer VW-Firma in Krefeld (...). Als sich die GVO abzeichnete, wurde es immer wichtiger, die Leute zu qualifizieren. Durch die Qualifizierung unserer Mitarbeiter, wir haben viele Servicetechniker, macht sich ein anderer Trend bei uns bemerkbar: Kundenbindung ist wichtig, wird bei uns auch gelebt und wir haben viele Kollegen, die bei

uns schon über 25 Jahre in der Firma sind, wir setzen auf Kontinuität und auf gute Bildung. Das zeigt sich dann auch darin, dass wir im Audi-Bereich Analysezentrum sind. Die Firmen um uns herum, die diesen Weg nicht gegangen sind, sondern den sparsamen Weg, z.B. sich aus der Tarifbindung heraushebeln und den Kundenwettbewerb bewältigen, indem sie den Mitarbeitern ins Portemonnaie greifen, stehen nicht besser da. Wir haben gut geschulte Leute und hoffen, dass die Werkstatt nach wie vor weiter voll bleibt. Qualifizierte Mitarbeiter können qualifizierte Arbeit leisten. Fusion hat bei uns nicht stattgefunden. Wir mussten aufgrund der neuen GVO ein Haus schließen, weil es nicht mehr den Anforderungen entsprach, aber wir konnten die Kollegen alle in anderen Autohäusern integrieren. Wir haben die Arbeitszeit umgestellt auf ein Zweischicht-System. Das ist insgesamt positiv gelaufen, die Kollegen hatten anfangs Angst, dass jetzt aussortiert wird, die Guten bleiben, die weniger Guten dürfen gehen. Die Angst konnte genommen werden, da haben wir als Betriebsrat auch darauf eingewirkt und heute sind wir froh, diesen Weg gegangen zu sein“ (S. Reidenbach).

Solche Lösungen setzen aber gegenseitiges **Vertrauen**, ein **offenes Kommunikationsklima** und eine wertschätzende Haltung gegenüber den Mitarbeitern voraus:

„Ich leite mit dem Management VW zusammen seit über zehn Jahren den Fachausschuss VW/Audi. Das Grundproblem, das ich sehe: § 2 BetrVG „vertrauensvolle Zusammenarbeit“. Wenn zwischen dem Arbeitgeber, der Gruppe, dem Konzern, dem Minikonzern und der Arbeitnehmer-Vertretung dieses Grundvertrauen nicht da ist, können wir diskutieren, wie wir wollen. Wenn es da ist und auch unter Schwierigkeiten gearbeitet wird, dann kann man über einiges reden: Leistungslohn, Leistungsentgelt, über Fusionen, Käufe, Verkäufe, Schließung von Betriebsteilen usw. Wenn das Vertrauen nicht da ist, brauchen wir uns nicht unterhalten. Ich brauche immer einen Partner, der auf gleicher Augenhöhe mit uns die Verträge abschließt“ (Auditorium).

„Es gibt intelligente Sachen, Vereinbarungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Wenn ein Arbeitgeber z.B. einen Führungsstil pflegt, dass er nicht kommuniziert, und irgendwann kommt die Mitteilung, wir müssen schließen, abbauen oder umstrukturieren, dann gibt das demotivierte Mitarbeiter und innere Kündigungen, das merkt dann irgendwann auch der Kunde. Einer, der mit seinen Arbeitnehmern und seinem Betriebsrat redet, da kommen ganz andere Dinge zustande, die funktionieren dann, und dann sind dort auch motivierte Mitarbeiter, das führt zu weniger Qualitätsproblemen usw.“ (J. Fichtner).

„Für mich ist wichtig, dass in der Kommunikation ein Grundvertrauen der Partner Geschäftsführung und Mitarbeiter da ist. Ich kann manchmal auch verstehen, dass da kein Vertrauen da ist. Vertrauen ist die Basis für Spielräume, wenn ich mit dem Team was ausprobieren will, dann muss das Team wissen: Wir wissen nicht alles vorher und müssen nicht alle Fußangeln schriftlich festlegen. Wir wissen beide nicht, was passiert, und man muss davon ausgehen können, dass mein Chef, wenn das Ergebnis für die Mitarbeiter schlechter ist

als vorher, vernünftig damit umgeht. Die Basis ist Vertrauen in die Zusammenarbeit, dann ist man offen für Experimente (...). Bei den Leistungslohnsystemen ist die Basis das Grundvertrauen, das muss von beiden Seiten da sein und das funktioniert nicht in jedem Betrieb, weil ich weiß, dass auf beiden Seiten schwarze Schafe sitzen. Aber wenn das Grundvertrauen da ist, dann kann man auch mal jenseits der Tarifverträge Dinge ausprobieren“ (M. Tölke, Auditorium).

Innovative Problemlösungen liegen z.B. im **Handlungsfeld „flexible Arbeitszeitsysteme“**. Ein Problem ist u.a., dass die Spielräume, die bestehende Tarifverträge im Kfz-Gewerbe bereits derzeit für betriebsindividuelle Lösungen bieten, den Akteuren – auf Arbeitgeberseite, oft aber auch dem Betriebsrat – nicht bekannt sind und dass flexibilisierte Arbeitszeiten ein Gleichgewicht zwischen den Interessen der Unternehmen an flexiblem Personaleinsatz und den Interessen der Beschäftigten an individueller Einflussnahme auf ihre Arbeitszeit herstellen müssen.

„Es ist eine Möglichkeit in Verbindung mit flexiblen Arbeitszeiten: Einführung von Schichtsystemen, die dazu geeignet sind, nicht nur Zugeständnisse an den Betrieb zu machen, sondern für die Mitarbeiter ein Zeitmanagement zu ermöglichen. Eine relative Sicherheit, das Leben planen zu können. Das muss immer beides in einen Topf rein. Wunschkonzert der Betriebe ist z.B. flexible Arbeitszeit, es wird angerufen, wenn der Kunde da ist, man kommt dann in den Betrieb, bekommt keinen Überstundenzuschlag mehr und das Ganze für 5 € die Stunde, Weiterbildung in der Freizeit als Kompott“ (J. Fichtner).

Innovative Lösungen können aber auch in der Entwicklung von **Leistungslohnsystemen mit Ergebnisbeteiligung** liegen. Die im Kfz-Gewerbe praktizierten Leistungslohnsysteme müssen den sich verändernden Branchenstrukturen – im Hinblick auf die einbezogenen Belegschaftsgruppen und die Berücksichtigung nicht nur quantitativer, sondern auch qualitativer Arbeitsergebnisse – angepasst werden. Solche Leistungslohnsysteme sind Neuland für Unternehmen in der Branche:

„Ich vertrete die Arbeitgeberseite und bin ein Freund von leistungsabhängigen Entlohnungssystemen, wenn sie richtig eingesetzt werden. Meine Philosophie ist, man kann an vielen Stellen Kosten sparen, aber nicht bei der Entlohnung unserer Mitarbeiter. Wenn ich keinen Auftrag mehr annehme und keinen Kunden mehr bediene, dann habe ich trotzdem einen Fixkostenblock, der mich auffrisst. Daher ist unsere Lösung die Ertragssteigerung, diese läuft ausschließlich übers Team, dieses kann ich durch ein entsprechendes Leistungslohnsystem motivieren. Ich kann natürlich ein Monitoring machen und jedem Mitarbeiter zeigen, wo wir heute stehen, jede Woche, jeden Monat, dann habe ich aber Kollegen, die das überhaupt nicht interessiert, und welche, die sich intensiv damit beschäftigen. Wenn ich aber ein intelligentes System habe, dann interessiert sich jeder dafür, weil es seine Bezahlung betrifft. Wenn ich als Unternehmer viel verdiene, habe ich auch die Chance, mehr an die Mitarbeiter weiterzugeben. Im Bereich Kommunikation und Monitoring haben wir noch viel

Nachholbedarf, aber wir haben auch erst angefangen im Kleinen ein Leistungslohnsystem einzuführen. Wenn ich als Unternehmer viel mache, dann bekomme ich auch mehr, warum soll das für die Mitarbeiter nicht auch so sein? Die Frage ist nur, wie man damit umgeht“ (M. Tölke, Auditorium).

Handlungs- und **Anpassungsbedarf** besteht auch für die **Gewerkschaft**:

„Die Gewerkschaften standen dem Leistungslohn immer sehr aufgeschlossen gegenüber, das ist auch heute noch so. Die Leistungslohnsysteme im Kfz-Gewerbe stammen aus vergangenen Zeiten und viele Strukturveränderungen sind an diesen Tarifverträgen vorbeigegangen. Das muss man mal kritisch sagen. Beispielsweise zur Beschäftigungsentwicklung im Kfz-Handwerk: Unsere Zielgruppe für die Leistungslohnsysteme sind Monteure, diese stellen inzwischen nur noch 40 % der Beschäftigten im Kfz-Handwerk. Die Hauptgruppe, die der Angestellten, wird in unseren Tarifverträgen nicht berücksichtigt. Es gibt die Automobilverkäufer, für die haben wir vorgesehen Provisionssysteme zu vereinbaren. Diese Leistungslohnsysteme, die wir vor langer Zeit gemacht haben, stammen aus einer Zeit für eine wachstumsorientierte Branche mit jedes Jahr richtig guten Zuwächsen, wo es was zu verteilen gab. Da war es sinnvoll, in den Betrieben Leistungslohnsysteme aufzubauen, die auf Stückzahlen oder Produktivität beruhen, also: Wer kann schnell Autos verkaufen bzw. reparieren? Das passt heute nicht mehr. Das ist nicht erstrebenswert, wenn die geschäftlichen Zahlen im Kfz-Handwerk zurückgehen, wenn der Servicemarkt rückläufig ist, weil Fahrzeuge immer sicherer, zuverlässiger geworden sind, und auch wo der Markt immer enger wird. Die Beschäftigtenzahlen gehen zurück. Wir müssen uns Gedanken machen, wie Leistungslohnsysteme für das Kfz-Gewerbe aussehen können, sodass die gesamte Gruppe der Arbeitnehmer berücksichtigt wird, z.B. auch die kaufmännischen Angestellten. Bei der Buchhalterin ist es einem Arbeitgeber doch auch nicht egal, wie die arbeitet. Man muss sich überlegen: Sind die Rechnungen/Mahnungen pünktlich rausgegangen, waren die in Ordnung, ist das Mahnverfahren eingehalten worden, wie ist die Qualität? Da könnte ich mir sehr gut einen Leistungslohn vorstellen. Da haben wir uns noch überhaupt keine Gedanken gemacht, nicht als IG Metall und auch nicht als Betriebsräte, es wird aber Zeit, dass wir das tun. Die anderen Bereiche wie der Leistungslohn bei den Mechanikern: Was heute in der Werkstatt gefragt ist, ist Zuverlässigkeit, Service, Kundenbindung, Qualität und das spielt bei uns viel zu wenig eine Rolle. Der typische Leistungsakkord steht dem eigentlich sogar entgegen, da geht es um möglichst hohe Prozentzahlen, und wenn ein bisschen gepfuscht wird – Beispiel: Ventile mit dem Öllappen einstellen –, das ist nicht geeignet, um Kundenvertrauen zu wecken. Man muss sich Gedanken machen, wie ein vernünftiger Leistungslohn in diesem Bereich aussehen kann“ (H. Hennecke, IG Metall Hauptvorstand, siehe Forum II).

Interessenvertretungsarbeit in neuen Unternehmensstrukturen – Die Arbeit eines Gesamtbetriebsrats in einer großen Autohausgruppe

Toni Steinmetz (Sekretär Gewerkschaft Metall-Textil Österreich)

Rudolf Bintinger (Zentralbetriebsratsvorsitzender Porsche Inter Auto GmbH & Co KG, Linz)

Durch den Konzentrationsprozess im Kfz-Gewerbe und das Entstehen und die Ausbreitung großer Handelsgruppen mit mehreren, überregional verteilten Standorten werden auch im Kfz-Gewerbe betriebsübergreifende Formen der Interessenvertretung immer wichtiger. Entscheidungen, die die Arbeitsbedingungen in den Niederlassungen tangieren, fallen nicht mehr vor Ort, sondern auf zentraler Unternehmensebene, Standorte – so die Erfahrung vieler Betriebsräte im Kfz-Gewerbe – werden gegeneinander ausgespielt. Die Interessenvertretungen im Kfz-Gewerbe müssen den Wandel der Unternehmensstrukturen durch die Bildung von Gesamtbetriebsräten (GBR) nachvollziehen. Gründung und Arbeit eines GBR stellen Betriebsräte vor neue Aufgaben und sind oft ohne die Unterstützung durch die Gewerkschaft nicht möglich. Der folgende Beitrag berichtet über die Erfahrungen mit der Gründung eines Zentralbetriebsrats (ZBR) in einem international agierenden österreichischen Autohaus und über ein entsprechendes Schwerpunktprojekt der zuständigen Gewerkschaft Metall-Textil in Österreich.

Zunächst skizziert Toni Steinmetz die im Vergleich zu den Verhältnissen in Deutschland etwas **anderen Rahmenbedingungen**, unter denen Gewerkschaftsarbeit und damit auch die Gründung von Gesamt- bzw. Zentralbetriebsräten in Österreich stattfinden:

- Von den 3,1 Mio. sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Österreich sind derzeit knapp 1,4 Mio. Mitglieder einer Gewerkschaft, wie in Deutschland sind die Mitgliederzahlen sinkend. Im Metallbereich konnten die Mitgliederzahlen stabilisiert werden, zum 31.12. hatte die Gewerkschaft Metall-Textil 202.000 Mitglieder.
- Die Gewerkschaft Metall-Textil ist eine von 13 Gewerkschaften im Österreichischen Gewerkschaftsbund (ÖGB) und wird im Mai mit der Gewerkschaft Agrar, Nahrung, Genuss fusionieren, die auch ca. 20.000 Mitglieder hat. Dann wird der ÖGB nur noch 12 Mitgliedsgewerkschaften haben.
- In Österreich gibt es für das ganze Metallhandwerk einen einzigen Tarifvertrag, der flächendeckend für ganz Österreich gilt. Die Schlosser, Elektriker, Installateu-

re, Kfz-Mechaniker sind von diesem Tarifvertrag erfasst, allerdings nur die Arbeiter.

- Für die Angestellten gilt ein eigener Angestellten-Tarifvertrag für das Metallhandwerk. Die Trennung in Arbeiter und Angestellte ist typisch in Österreich. Das beginnt im Arbeitsrecht und den Arbeitsgesetzen und zieht sich durch die ganze Gewerkschaftsbewegung. Diese ist so strukturiert, dass die Arbeiter der jeweiligen Branche – Metall, Chemie, Bau – in der jeweiligen Arbeitergewerkschaft organisiert sind, alle Angestellten, quer über alle Branchen, in der Gewerkschaft der Privatangestellten. Das ist die größte Gewerkschaft, die verschiedene Angestellten-Tarifverträge in den jeweiligen Branchen abschließt. Bei der arbeitsrechtlichen Gleichstellung von Arbeitern und Angestellten konnte die Metallgewerkschaft in jüngster Zeit Erfolge erzielen: „... auf Industrieebene ist es uns gelungen, die unterschiedlichen Arbeitsrechte anzugleichen. Die Angestellten hatten hier bessere Bestimmungen. Seit 1. November gilt ein einheitliches Lohnschema für Arbeiter und Angestellte, in dem auch Arbeiter automatische Vorrückungen nach 2, 4, 6, 9 und 12 Jahren bekommen, das gab es bisher nicht in Österreich.“
- Diese Trennung zwischen Arbeitern und Angestellten zieht sich durch bis in die Interessenvertretungen. Das heißt: In einem Betrieb ist ein Arbeiter- und ein Angestelltenbetriebsrat getrennt zu wählen, es gibt aber auch die Möglichkeit, einen gemeinsamen Betriebsrat zu wählen.¹
- **Zur tarifpolitischen Situation:**

„Bezüglich unseres Kollektivvertrages gibt es seit den letzten sechs Jahren keinerlei Fortschritte. Wir waren froh, jeweils nur den Lohnabschluss zustande zu bringen. Die Arbeitgeber sind sehr zerstritten. Gelungen ist uns, denselben Mindestlohn wie in der Metallindustrie zu halten, aber inhaltlich irgendeine kleine Bestimmung zu verändern, auch nur einen Beistrich, ist nicht gelungen. Er gilt immer noch flächendeckend für zwölf Monate, obwohl einzelne Branchen wie die Elektriker immer wieder versuchen, aus dem Tarifvertrag auszubrechen. Bisher konnten wir sie immer wieder bei der Stange halten (...) Als Sekretär muss ich feststellen, dass in Betrieben, in denen es keinen Betriebsrat gibt, es ziemlich verbreitet ist, Überstunden ohne Zuschlag zu entlohnen. Meistens 1:1 durch Zeitausgleich, selten werden sie ausbezahlt, selten mit Überstundenzuschlag. Dort, wo wir Betriebsräte haben, funktioniert das noch, wird das Arbeitszeitgesetz in diesen Punkten noch eingehalten. Ansonsten haben wir ähnliche Situationen wie hier bei Euch“ (T. Steinmetz).

¹ Dafür ist bei jeder Betriebsratswahl erneut eine Zweidrittelmehrheit erforderlich.

- Es gibt eine spezifisch österreichische Variante von Tarifflicht: Das ist der Wechsel vom Tarifvertrag Industrie in den – i.d.R. schlechteren – Tarifvertrag Gewerbe (Handwerk).

R. Bintinger berichtet über seine Tätigkeit als Zentralbetriebsratsvorsitzender bei Porsche Inter Auto (PIA)

Zum Unternehmen Porsche-Inter-Auto GmbH & Co. KG: PIA gehört zum Konzern Porsche Holding Gesellschaft Österreich (PHG), Sitz in Salzburg. Die PHG ist das größte Autohandelshaus Europas mit 14.767 Mitarbeitern und 308 Zweigniederlassungen in 16 Ländern Europas. Der Umsatz betrug im Jahr 2004/05 8,9 Mrd. Euro, der Neuwagenverkauf lag bei 433.000 Fahrzeugen. Man vertritt die Marken VW/Audi, Skoda, Seat und Porsche. Die PHG hat inzwischen auch fünf Niederlassungen in Deutschland.

Nachdem 1986 der Betrieb, in dem R. Bintinger arbeitete, durch PIA übernommen worden war, gelang 1999 die Gründung eines Zentralbetriebsrats (ZBR). Der ZBR der PIA ist für 3.787 Mitarbeiter in 54 Zweigniederlassungen zuständig. Von den 54 Zweigniederlassungen haben 27 einen Betriebsrat und 27 keinen. Im Jahr 2005 ist es gelungen, in zwei Zweigniederlassungen Betriebsräte zu wählen. Es gibt in der PIA 13 Arbeiter-Betriebsräte, zehn Angestellten-Betriebsräte, zwölf gemeinsame Betriebsräte und sechs Jugendvertrauensleute. Im Konzern gelten drei verschiedene Kollektivverträge: Industrie, Gewerbe und Handel. Insgesamt gibt es 800 gewerkschaftlich organisierte Mitarbeiter. Der Organisationsgrad in den Standorten ist sehr unterschiedlich, mit 98 % am höchsten im Betrieb von Bintinger, dort, wo keine Betriebsräte sind, eher niedrig.

Wie kam es zur Gründung eines ZBR?

Der erste Versuch einer ZBR-Gründung wurde von der Geschäftsleitung noch auf dem Gerichtsweg verhindert. Hintergrund für die dann 1999 erfolgte ZBR-Gründung war eine konkrete Auseinandersetzung:

„Es wurde in verschiedenen Betrieben ein Kollektivvertragswechsel von Industrie auf Gewerbe, also der schlechtere Kollektivvertrag, vorgenommen. Begonnen hat dieses in Salzburg, ohne das die Betriebe in den anderen Bundesländern etwas bemerkt hätten. Der nächste Schritt wurde dann in einem oberösterreichischen Betrieb gemacht, den hat man sich ausgesucht, weil die gewerkschaftliche Organisationsdichte bei nur 15 Mitarbeitern lag. Es gab zwar einen BR, aber es war der Betrieb mit dem vermuteten geringsten Widerstand. Die fünf Betriebe in Oberösterreich kannten sich untereinander und nahmen Kontakt zueinander auf, dann haben wir uns an die Gewerkschaft gewendet. Mit dem Engagement der Gewerkschaft hatten wir dann eine Versammlung al-

ler BR aus Österreich und hatten beschlossen, nachdem die Geschäftsleitung nicht mit sich reden ließ, eine Protestversammlung von einer Stunde zu machen und plötzlich trat die Geschäftsleitung an uns heran“ (R. Bintinger).

Inzwischen sei das Gesprächsklima zwischen ZBR und Geschäftsführung „zufriedenstellend“.

Arbeitsweise des ZBR

R. Bintinger ist seit 2004 ZBR-Vorsitzender und freigestellter Betriebsrat. Er sitzt als Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat der PIA. Es gibt vierteljährliche ZBR-Sitzungen, in denen aus der Zentrale und aus den Zweigniederlassungen über dortige Probleme berichtet wird. Wichtig sei generell das Zusammenschweißen der Einzelbetriebsräte zu einem ZBR-Gremium, zumal die Betriebe über ganz Österreich verstreut sind. Unter anderem diesem Ziel dient eine jährlich stattfindende dreitägige ZBR-Tagung: „Es geht darum, sich kennen zu lernen und Zeit füreinander zu haben.“ Ein eigener, über alle Standorte einheitlicher Internetauftritt des ZBR dient der Öffentlichkeitsarbeit gegenüber der Belegschaft und den Betriebsräten an den einzelnen Standorten.

Betriebsbesuche in den einzelnen Standorten des ZBR sind ein wesentliches Moment der Arbeit des ZBR. Auch für den ZBR in Österreich ist dies ein konfliktorisches Thema. In unorganisierte Betriebe kommt der ZBR – auch wenn er für diese Betriebe mit Lohnverhandlungen führt – nicht hinein. Die Geschäftsleitung versucht, dies aktiv zu verhindern. In Betriebe mit Betriebsrat hat der ZBR Zugang.

„Die Geschäftsleitung hat zunächst zurückhaltend reagiert, aber nachdem es bei der obersten Geschäftsleitung geblitzt hat, funktioniert es blendend. Die sind vorbereitet, der Betriebsrat wird entsprechend informiert, Probleme werden offen angesprochen. Es ist wichtig, dass es keine Höflichkeitsbesuche sind, sondern Probleme ernsthaft diskutiert werden, keine Suche nach Schuldigen einsetzt, sondern Ursachen besprochen werden und versucht wird, Lösungen zu finden“ (T. Steinmetz).

Was konnte der ZBR bisher im Konzern konkret erreichen?

Seit es einen ZBR gibt, sei im Konzern einiges in Bewegung gekommen. Konkrete Erfolge konnten bei den tariflichen Einstufungen erreicht werden. So waren viele Kollegen in den einzelnen Standorten nicht entsprechend dem Tarifvertrag eingestuft:

„Das Problem ist in der Steiermark aufgetaucht und es wurde dann Thema auf der obersten Ebene und dadurch ging es dann nach unten in alle Betriebe. Bei den Gesprächen mit den Betriebsräten konnten wir erstmals Daten einsehen, wie die Leute in den einzelnen Betrieben eingestuft sind. Das Ergebnis waren eine Menge Umstufungen von KollegInnen in die richtige Lohngruppe. Für die

KollegInnen und die Betriebsräte war das ein Fortschritt. Auch für die Wahrnehmung, dass es über mir noch ein weiteres Gremium gibt. Wenn der Geschäftsführer mit mir nicht ordentlich verhandelt, ist da noch jemand innerhalb der Struktur des Unternehmens und nicht auf Gewerkschaftsebene“ (T. Steinmetz).

Erfolge gab es aber auch bei der Regelung der Verkäuferprovision (Fixgehälter für neu eingestiegene Verkäufer in der Anfangsphase), bei der Regelung der Internatskosten für Lehrlinge, bei der Einstellung von zusätzlichen 115 Lehrlingen im Konzern im Jahr 2005.

T. Steinmetz erläutert Ziele und Hintergründe des Projektes, das der Zentralbetriebsrat der PIA und die Gewerkschaft Metall-Textil durchführen:

Das Projekt läuft seit einem Jahr. Ziel ist es, die Kontakte zwischen den Standorten, den Betriebsräten und den Gewerkschaftssekretären zu verbessern und das Organ ZBR zu stärken.

„Als Gewerkschaft wollen wir etwas versuchen, weil wir eine strikte regionale Betreuung haben, d.h. ich bin als Sekretär für Linz und Umgebung zuständig und für eine andere Region ist ein anderer Sekretär zuständig. Bei einem Unternehmen wie PIA, das in ganz Österreich Standorte hat, bedeutet das, dass in der Gewerkschaft Metall-Textil 14 verschiedene Gewerkschaftssekretäre zuständig sind, dazu kommen noch acht Sekretäre der Gewerkschaft für Privatangestellte. Da kocht jeder sein regionales Süppchen und es gibt keine Gesamtbetrachtung des Unternehmens, daher haben wir letztes Jahr ein Projekt gestartet, in dem Gewerkschaft und ZBR geschlossener und koordinierter gegenüber der Unternehmensleitung auftreten. Dieses gelingt in Ansätzen. (...) Unser Ziel als Gewerkschaft ist, die Ausbildung der Betriebsräte zu stärken, in Standorten, wo es noch keine gibt, welche zu errichten. Das ist in zwei Standorten gelungen. Wir wollen auch Jugendvertretungen errichten und bezüglich der BV einen gewissen Standard erreichen, dieses dauert noch einige Zeit“ (T. Steinmetz).

R. Bintinger zur Unterstützung der Zentralbetriebsratsarbeit durch das Projekt:

„Die Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft und Arbeiterkammer ist für mich wichtig und ich habe mir hier Kontakte aufgebaut. Die haben die Spezialisten, um die Bilanz zu lesen und zu analysieren, sie unterstützen mich bei meiner Aufsichtsratsstätigkeit. Ein Vorteil ist auch, dass wir zu ZBR-Sitzungen Referenten aus den Gewerkschaften und der Arbeiterkammer einladen, Hilfestellung erhalten bei der Ausbildung von Betriebsräten, bei der Neugründung von Betriebsräten in Zweigniederlassungen.“

In der **Diskussion** wurde auf einen wichtigen arbeitsrechtlichen Unterschied zwischen einem österreichischen Zentralbetriebsrat und einem Gesamtbetriebsrat in

Deutschland hingewiesen: Während bei uns seit der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes der Gesamtbetriebsrat von sich aus die Initiative zur Wahl von Betriebsräten in betriebsratslosen Standorten ergreifen und einen Wahlvorstand gründen kann, ist dies in Österreich nicht so. „Die Betriebsratswahl muss aus dem jeweiligen Betrieb von innen heraus kommen. Das ist für uns die Herausforderung der nächsten Zeit, die Kollegen zu informieren und als Gewerkschaft an sie heranzutreten“ (T. Steinmetz). Bestätigt wurde die Erfahrung, dass dort, wo GBR existieren, Verbesserungen für die Mitbestimmungssituation im Betrieb und konkrete Erfolge für die Beschäftigten erzielt werden können, insbesondere einzelne Standorte nicht mehr gegeneinander ausgespielt werden können. Hingewiesen wurde darauf, dass gerade bei der sozialverträglichen Bewältigung betrieblicher Krisensituationen ein GBR extrem hilfreich sein kann, dies aber oft der flankierenden Unterstützung durch die Gewerkschaft bedarf. Hier wurden auch die Probleme in der GBR-Betreuung durch die IG Metall angesprochen, wie etwa: zu geringe Kapazitäten der Sekretäre vor Ort und der Handwerksabteilung beim Vorstand, Probleme der Verwaltungsstellen übergreifenden Zuständigkeit und Kooperation bei der Betreuung von GBR in zunehmend überregional agierenden Autohausgruppen. Umso wichtiger, so der Appell der Gäste aus Österreich, ist die Kooperation und der weitere Erfahrungsaustausch zwischen dem ZBR-PIA-Projekt der Gewerkschaft Metall-Textil einerseits, der IG Metall und dem zuständigen Fachausschuss VW/Audi andererseits:

„Für uns ist PIA auch ein Versuch. Wir hoffen, von Euch zu lernen und Erfahrungen austauschen zu können, damit wir auf neue Ideen kommen oder Fehler nicht zweimal machen. Ich hoffe auf weitere Zusammenarbeit und Erfahrungsaustausch, und dass ich den einen oder anderen von Euch wiedersehe“ (T. Steinmetz).

Rainer Becker, Europäische Kommission, Generaldirektion Wettbewerb

Wettbewerbspolitische Zielsetzungen, Auswirkungen und Umsetzung der GVO-Reform aus der Sicht der EU

Im Jahr 2010 steht die jetzt gültige GVO wieder zur Entscheidung an und es ist völlig offen, ob es dann wieder eine branchenspezifische GVO geben wird. Vor diesem Hintergrund ist es auch für die Arbeitnehmervertretungen im Kfz-Gewerbe und ihre Gewerkschaft sinnvoll, sich noch einmal zu vergegenwärtigen, mit welchen Zielen die damalige Reform seitens der EU-Kommission verbunden war, unter welchem spezifischen Blickwinkel man dort die bisherigen Erfahrungen mit ihrer Umsetzung betrachtet und wie der bevorstehende Diskussionsprozess um die „Reform der Reform der GVO“ ablaufen wird. Zu diesen Fragen äußert sich Rainer Becker, Mitarbeiter der zuständigen Generaldirektion Wettbewerb bei der EU-Kommission.

Zu den Zielen der GVO aus Sicht der EU-Kommission

Die Debatte vom Vormittag aufgreifend, stellt Herr Becker noch einmal klar, dass die GVO nicht für alle Aspekte der dort diskutierten Veränderungen im Kfz-Gewerbe verantwortlich gemacht werden kann:

„Mir ist kaum ein Gesetz bekannt, das so häufig als Sündenbock für negative Pläne und Entwicklungen herhalten muss: den Regulierungsdrang der Hersteller bis ins Detail, dass Datenschutzregeln nicht eingehalten werden, das hat nichts mit der GVO zu tun, (...) da wird viel Etikettenschwindel betrieben.“

Umso wichtiger sei es, noch einmal deutlich zu machen, worum es bei der Reform der GVO eigentlich ging.

Die GVO ist eine Wettbewerbsregelung. Ohne sie wäre die Macht der Hersteller im Übrigen noch größer. Es geht bei der GVO nicht darum, bestehenden Wettbewerb weiter anzuheizen, sondern Freiräume für Wettbewerb zu schaffen, die dort zum Tragen kommen, wo kein hinreichender Wettbewerb herrscht. Wettbewerbsdefizite gibt es nicht nur regional, sondern auch thematisch, so sieht man z.B. im Teilehandel noch unausgeschöpfte Wettbewerbspotenziale.

Hinter der Öffnung des Servicemarktes (Netzzugang für alle Werkstattbetriebe, die die qualitativen Anforderungen erfüllen) stand die Absicht, die Tendenz zur Ausdünnung der Servicenetze zu stoppen, die dazu geführt habe, dass in einigen Regionen

die Verbraucher keine echten Wahlmöglichkeiten mehr zwischen zugelassenen Werkstätten hatten. Ähnliches gilt für die Erleichterung des Zugangs von freien Werkstätten zu technischen Informationen, die Möglichkeiten für Zulieferunternehmen, Originalersatzteile auch selbst zu vermarkten, oder die Abschaffung der Niederlassungsklausel: Letztere soll es Händlern ermöglichen, dort eine Niederlassung zu eröffnen, wo der Markt ist, wo Kundennachfrage ist, ohne dass der Hersteller etwas dagegen tun kann. Es gehe stets darum, „Behinderungen zu verhindern“.

Wie schätzt man seitens der EU-Kommission die bisherigen Erfahrungen mit der GVO – gemessen an den Zielen – ein?

Die Tatsache, dass die Daten europaweit eine Konstanz der Dichte der Werkstattnetze anzeigen, zeige, dass man das genannte Ziel im Servicebereich weitgehend erreicht habe. Hier gebe es dennoch etliche Beschwerden zu Einzelfragen, denen die Kommission nachgegangen ist. In zwei größeren Beschwerdeverfahren, die derzeit kurz vor dem Abschluss stehen, konnte erreicht werden, dass Hersteller Standards, die für die Qualitätssicherung des Service nicht notwendig waren, zurückgenommen haben, um die Beschwerdeverfahren vor der EU-Kommission beizulegen.

Auch im Neuwagengeschäft habe man den Eindruck, dass der Wettbewerb gut bis mehr als gut funktioniere. Im grenzüberschreitenden Neuwagenverkauf gebe es kaum noch Verbraucherbeschwerden.

Die genannten beiden Beschwerdeverfahren betreffen auch das Thema Mehrmarkenhandel und Mehrmarkenservice sowie zu hohe Standards in diesem Kontext. Auch insoweit wird es zu einigen Klarstellungen und Änderungen mit Entlastungen für die Kostenstruktur der Betriebe kommen. Zentral sei hier für die Kommission nicht die Frage, ob sich Mehrmarkenhandel betriebswirtschaftlich rechne, sondern dass er nicht behindert wird. Positive Effekte sieht man hier aus ersten Rückmeldungen, dass der Mehrmarkenhandel die Position des Vertragshandels gegenüber den Herstellern gestärkt habe und zur Verbesserung der Kapazitätsauslastung (und damit auch zur Beschäftigungssicherung) beitrage.

In Bezug auf den Zugang der freien Werkstätten zu technischen Informationen laufen derzeit vier Verfahren, in denen diverse Hindernisse der Informationsabgabe an Freie der Gegenstand sind.

Die Stärkung des Wettbewerbs im Teilehandel war eines der Hauptziele der GVO-Reform. Hier hat sich nach Einschätzung der Kommission bislang in den meisten Mitgliedsstaaten noch wenig getan. Gleichwohl ist zu beobachten, dass ein „freier“ Großhandel eine zunehmende Rolle spielt und die logistischen Probleme eines Direktbezugs der Werkstätten vom Originalersatzteilehersteller vermeidet. OE-Teileher-

steller zeigten allerdings oftmals wenig Neigung, in den Vertrieb von OE-Teilen einzusteigen, teils – dafür gebe es Hinweise – auf Grund von Druck durch die Hersteller. In diesem Bereich sieht die Kommission noch Beschränkungen, denen in Zukunft nachgegangen werden soll.

Allerdings: Die Kapazitäten der Kommission seien begrenzt. Seit dem 01.05.2004 gibt es eine neue Aufgabenteilung zwischen Kommission und nationalen Behörden und Gerichten: Nationale Wettbewerbsbehörden und Gerichte sind seitdem ebenfalls zur Überwachung der Umsetzung der GVO aufgerufen.

Zur Diskussion

Auf diese insgesamt doch eher positive Bilanz des Erfolges der GVO-Reform aus Sicht der EU folgte eine sehr lebhafte Diskussion. Es wurde die Frage gestellt, inwieweit die Kommission **Investitionsschutz** vereinbaren könne, wenn Hersteller auf Grund von Verfahren ihre Standards zurücknehmen müssen, Betriebe aber bereits auf Grund dieser Standards z.T. erhebliche Investitionen getätigt haben und nun einen Wettbewerbsnachteil gegenüber solchen Betrieben haben, die die Standards gar nicht erst nicht erfüllt haben: R. Becker verweist auf die Möglichkeit privater Schadensersatzklagen gegenüber dem Hersteller. Das Problem sei der Kommission zwar bewusst, aber sie habe keine Grundlage, auf Entschädigungsansprüche zu drängen. Zivilrechtliche Klagen seien aber ein normales Mittel zur Beseitigung von Schaden, der durch Wettbewerbsverstöße entstehe. Der Ansatzpunkt für Interventionen der EU-Kommission sei rein wettbewerbspolitischer Natur.

„Das Problem ist nicht, dass sie als existierende Werkstattbetriebe für die Ausstattung zu viel Geld bezahlen müssen, das Wettbewerbsproblem ist, dass keine weiteren reinkommen. Dadurch ist der Wettbewerb begrenzt und es kann kein neuer Wettbewerb entstehen. Indem der Hersteller seine Standards senkt und damit das Netz öffnet, die Zugangsschranken zum Netz herunterfährt, ist das Wettbewerbsproblem, unser Hebel, mit dem wir argumentieren und letztlich auch ein bisschen verhandeln können, weg.“

Gegenüber der Argumentation, die GVO habe letztlich ihr Ziel verfehlt, den Handel und die Werkstätten als die „Schwächeren“ gegenüber den Herstellern zu stärken, gibt R. Becker zu bedenken, dass Wettbewerbsregelungen grundsätzlich vorhandenen Kräfteverhältnisse nicht ausgleichen können:

„Wir können Spitzen brechen, aber eine absolute Gleichstellung von Händlern und Herstellern können wir nicht herstellen, nicht die wirtschaftlichen Realitäten auf den Kopf stellen. Da sind multinationale Konzerne, wir sind ein kleiner Gesetzgeber, bei Wettbewerbsverminderungen, da können wir einschreiten.“

Im Übrigen verweist er auf die Möglichkeiten des Mehrmarkenhandels, der durchaus dazu beigetragen habe, die Verhandlungsposition der Kfz-Betriebe gegenüber dem Hersteller zu stärken.

Angesprochen wurde auch die nicht eingetretene, aber im Zuge der GVO-Reform erwartete **Preissenkung**. Ziel war es, so R. Becker, mehr Chancen für Wettbewerb zu schaffen, das heiße nicht, dass die Preise überall gleich werden. Eine völlige Preisharmonisierung sei angesichts der unterschiedlichen Einkommensstrukturen in den Ländern der EU ohnehin nicht realistisch. Aber zu der von den Herstellern angekündigten Harmonisierung auf höherem Niveau sei es auch nicht gekommen, die Verbraucherpreise gehen im Durchschnitt nach unten, der Preisanstieg für Kfz sei in den EU-Staaten 2005 unterproportional im Vergleich zur allgemeinen Inflation gewesen.

Ein weiteres Thema war die mangelnde **europaweite Harmonisierung der Standards**. Vermutet wurde, dass in Deutschland die Standards besonders hoch seien – abzulesen an der überdurchschnittlich großen Zahl von Beschwerden deutscher Betriebe bei der EU –, was insbesondere in Grenzregionen zu erheblichen Wettbewerbsverzerrungen (Reparaturtourismus) führt. R. Becker antwortete zunächst: Aus der überdurchschnittlichen Zahl von Beschwerden aus Deutschland könne man keine Rückschlüsse auf schlechtere Bedingungen in Deutschland ziehen, da seien auch andere Gründe (Vorhandensein von deutschen Ansprechpartnern im Kfz-Referat der Generaldirektion Wettbewerb, bessere Kommunikation der GVO in der deutschen Presse) ausschlaggebend. Zwar sehe man bei der Kommission das Problem der Grenzregionen, dennoch habe die EU keine Handhabe und auch nicht die Absicht, auf eine Harmonisierung der Standards über die Grenzen hinweg zu drängen. Denn man betrachte die Kfz-Märkte der verschiedenen EU-Länder als zwar tendenziell zusammenwachsende, dennoch aber getrennte Märkte mit unterschiedlichen Wettbewerbsbedingungen (unterschiedliche Preislisten, Konditionen etc.). Die EU kann nur dafür sorgen, dass an den Grenzen dieser Märkte keine künstlichen Hindernisse aufgebaut werden (z.B. Behinderung des EU-weiten Kaufs von Neufahrzeugen durch den Verbraucher) und dass innerhalb der Länder die gleichen Standards gelten. Wenn einzelne Hersteller eine Harmonisierung ihrer Standards in Europa betreiben, sei dies freiwillig, die EU könne und wolle da keine Vorgaben machen.

Vor dem Hintergrund der Beiträge und Diskussion des Vormittags wurde an Herrn Becker auch die Frage gerichtet, wie man die dort skizzierten **direkten oder indirekten Folgewirkungen der GVO-Reform** – Konzentrationsprozesse, Kostenexplosion und Existenzgefährdung kleinerer Betriebe, Beschäftigungsabbau, Einkommensverluste der Beschäftigten durch Überwälzung der steigenden Kosten – aus Sicht der EU-Kommission einschätzt, ob man diese Konsequenzen nicht im Vorhinein hätte

voraussehen und einkalkulieren können und ob man vor diesem Hintergrund mit den Ergebnissen der GVO-Reform noch zufrieden sein könne? R. Becker verwies darauf, dass längst nicht alles auf die GVO zurückzuführen sei. Der Konzentrationsprozess habe schon vor der GVO eingesetzt und wäre auch ohne sie weitergegangen. Aber es habe durchaus einige „mittelbare Nebenwirkungen“ gegeben, die man z.T. durchaus als problematisch einschätzt. Letztlich sei ein Gegensteuern der Hersteller auf die Öffnung der Netze im After-Sales-Bereich zu erwarten gewesen und auch legitim, um die Qualität zu sichern, auch wenn das Ausmaß der Anhebung der Standards schwer vorherzusehen war.

„Wenn die Standards nach oben geschraubt werden, sodass es existenzgefährdend ist, weil die Fixkosten nach oben schnellen, da haben alle ein Problem mit, die Betriebe und die Beschäftigten.“

Aus Wettbewerbssicht entsteht aber erst dann ein Problem, wenn die Standards so angehoben werden, dass kein Wettbewerber mehr Zugang zum Markt hat, oder wenn dies dazu führt, dass die Verbraucherpreise steigen und nicht mehr genügend Anbieter da sind – wenn dies so sei, sei das auch für die EU ein nicht zufrieden stellendes Ergebnis.

Dennoch: Man solle auch die positiven Effekte der GVO – auch mit Blick auf den Arbeitsmarkt – nicht verkennen, z.B. bezüglich der freien Werkstätten:

„Kennen Sie die Zahlen, für wieviele Beschäftigte in den freien Werkstätten das relevant ist? Die wären in den nächsten zehn Jahren wahrscheinlich zu einem hohen Prozentsatz verschwunden, wären die Hersteller nicht aufgrund der GVO zu Konzessionen gezwungen worden, sei es bei technischen Informationen, sei es bei der Versorgung mit Ersatzteilen. Ein anderer Punkt sind Mehrmarkenhändler und Mehrmarkenwerkstätten: Manche Unternehmen können gerade durch den Mehrmarkenhandel und Mehrmarkenservice die Volumina erzielen, die sie zum Überleben brauchen, auch mit den Mehrkosten, die durch die erhöhten Standards aufgetreten sind. Denken Sie auch an die Niederlassungsklausel in Verbindung mit Mehrmarkenhandel: Ich kenne einige Betriebe, die genau darin die Chance für ihren Familienbetrieb sehen, um in Kooperation mit anderen Betrieben eine Zweigstelle oder Auslieferungsstelle zu erhalten, um mehr Volumen zu erzielen, ohne dass sie von der Zustimmung eines Herstellers hierzu abhängen würden. Das ist auch GVO. Wir haben noch keine Bilanz gezogen, sehen aber die Realitäten und damit auch die auf der heutigen Tagung thematisierten Probleme und Nebenwirkungen der GVO.“

Blick in die Zukunft: 2010

Für die Zeit nach Auslaufen der jetzt gültigen GVO im Jahre 2010 gebe es drei grundsätzlich denkbare Optionen: die GVO in der jetzigen Form, die GVO in einer sektorspezifischen anderen Form oder keine GVO, d.h. die allgemeine vertikale GVO würde gelten (es sei denn, diese würde 2010 ihrerseits nicht verlängert). Während einige Hersteller wohl die allgemeine GVO begrüßen würden, da ihnen dies mehr Spielräume gibt, befürworten die Verbände des Kfz-Gewerbes in Deutschland und der EU, der ZDK und die CECRA, die Weiterführung der jetzigen GVO. Die EU-Kommission selbst sei zum jetzigen Zeitpunkt „komplett wertungssoffen“.

Entscheidend sei das Jahr 2008: Dann wird die Kommission einen sog. Evaluierungsbericht vorlegen, der die Basis für das dann folgende Konsultationsverfahren bilden wird. In diesen Bericht werden u.a. die Ergebnisse einer Studie zu den diversen Auswirkungen der GVO eingehen, die die Kommission in einer offenen Ausschreibung an ein englisches Wirtschaftsforschungsinstitut vergeben hat. Diese Studie konzentriert sich auf wirtschaftliche Indikatoren: Entwicklung der Zahl der Betriebe, Ertragssituation der Betriebe, Entwicklung der Preise etc. Einbezogen werden soll aber ein möglichst breites Spektrum von Beobachtungen, Beurteilungen und Erfahrungen – auch Erfahrungen, die auf dieser Veranstaltung zur Sprache gekommen sind, werden verwertet werden, ...

„... um dann Ende 2008 in der Lage sein zu können, auf einer möglichst breiten Basis von Informationen einen vernünftigen Bewertungsbericht über Auswirkungen, Erfolge, Nichterfolge und Nebenwirkungen vorzulegen. Einiges, was ich heute Morgen gehört habe, ohne es herunterspielen zu wollen, hat z.T. nichts mit den primären Zielen der GVO zu tun, aber es sind unverkennbare Nebenwirkungen. Das soll alles dort mit einfließen, dieser Bewertungsbericht wird auf breiter Grundlage diskutiert werden. Er wird ins Internet gestellt und öffentlich zur Konsultation aufgerufen, damit wir uns mit möglichst vielen Interessenvertretern zusammensetzen und Feedback aufnehmen. Auf dieser Grundlage wird es in 2010 zur Entscheidung kommen, wie es in der Zukunft aussieht.“

Zum Abschluss appelliert R. Becker an alle Beteiligten, sich aktiv in diesen Konsultationsprozess einzubringen:

„Mit Blick in die Zukunft, damit man möglichst schon zu Beginn schlau ist, möchte ich alle einladen: lassen Sie uns, entweder kanalisiert über ZDK oder Gewerkschaft oder andere Verbände, Informationen zukommen. Wir haben im Rahmen unseres Möglichen ein offenes Ohr.“

Folien zum Vortrag unter: <http://www.isf-muenchen.de>

Forum II Entwicklung der Vertriebs- und Servicenetze nach der GVO-Reform und zukünftige Entwicklungsperspektiven aus Sicht der Hersteller

Moderierte Diskussionsrunde

Teilnehmer

- Astrid Gottschall, DaimlerChrysler Vertriebsorganisation Deutschland
- Jörg Ullrich, Händlernetzplanung und -entwicklung, Ford-Werke
- Emmerich Engels, Vertriebsnetzplanung und -entwicklung, VW
- Helmut Hennecke, IG Metall Hauptvorstand, Ressort Handwerk
- Herbert Weber, IG Metall Hauptvorstand, Ressort Handwerk
- Stefanie Weimer, ISF München (Moderation)
- Hans Gerhard Mendius, ISF München (Moderation)

Ziel dieser Diskussionsrunde war es, die aktuellen Veränderungen und möglichen künftigen Entwicklungen in den Vertriebs- und Servicenetzen sowie die im ersten Teil der Tagung diskutierten Auswirkungen auf der Beschäftigtenseite aus Sicht der Hersteller zu beleuchten. Wie beurteilt man dort den laufenden Konzentrationsprozess? Wie geht man als Hersteller mit dem Erstarken großer Händlergruppen um? Wie beurteilt man die Auswirkungen der Erhöhung der Standards in den neuen Verträgen auf die Kfz-Betriebe?

Zunächst nahmen die anwesenden Vertreter der Hersteller in einem kurzen Statement zur derzeitigen Situation in ihren Netzen und den Auswirkungen der GVO Stellung.

- **Frau Gottschall, DaimlerChrysler:** Der Vertrieb der Marke Mercedes-Benz ist traditionell zu 50 % in werkseigenen Niederlassungen organisiert. Das werde so bleiben, aber auch nicht ausgeweitet. Das selbstständige Händlernetz bei Mercedes-Benz ist als Agentensystem organisiert, dadurch war es mit Entscheidung des Europäischen Gerichtshofes vom September 2005 möglich, für das Händlernetz die Location Clause auszusetzen, was dem Vertriebsnetz zusätzliche Stabilität in den nächsten Jahren verleihen wird. Da man bei der Marke Mercedes-Benz die Preisharmonisierung schon vor der GVO weit vorangetrieben hatte, halten sich die vertriebsseitigen Auswirkungen der GVO zusätzlich in Grenzen. Bei den Marken Chrysler, Smart und Jeep hat man eine Händlerorganisation. Bei diesen Marken gebe es derzeit noch eine Aufbausituation im Vertriebsnetz. Im Service: Bei Mercedes-Benz gab es über 400 Bewerbungen um einen Servicevertrag, zertifiziert, auditiert und zugelassen wurden davon 40. Davon kamen über die Hälfte

aus Kfz-Betrieben mit eigenen Konzernmarken, weil dies die Erreichung der Mercedes-Benz-Standards erleichtert hat. Bei Chrysler, Smart und Jeep gab es gar keine Fremdbewerbungen. Mercedes-Benz hat als einer der ersten Hersteller mit den Händlern neue Verträge ausgehandelt und umgesetzt. Kurz: Im Mercedes-Benz-Netz stelle man kaum Verwerfungen durch die neue GVO fest, nicht zuletzt, weil die Vertriebsnetzbereinigung und damit der Konzentrationsprozess lange vor der GVO, in den Jahren 1998 bis 2002, abgeschlossen war: Damals wurden die Vertriebsunternehmen von 240 auf heute 97 reduziert. Insolvenzen habe es in den Jahren seit Gültigkeit der GVO vereinzelt gegeben, diese seien aber weniger auf die GVO als auf Managementfehler der Betriebe zurückzuführen.

- **Herr Ullrich, Ford-Werke:** Das Vertriebsnetz von Ford und anderer zum Ford-Konzern gehöriger Marken wie Jaguar, Landrover, Volvo setze auf selbstständige Partner und damit auf das freie Unternehmertum, mit allen Chancen und Risiken. Turbulenzen auf dem Kfz-Markt seien weniger auf die GVO zurückzuführen, sondern mit anderen Einflussfaktoren wie z.B. Öffnung der EU-Märkte und Hereindrängen neuer Marken aus Fernost zu erklären, die dafür verantwortlich waren, dass man bei Ford einerseits starke Austritte aus dem Netz hatte, aber genauso viele Partner neu hinzugewinnen konnte. Die neuen Partner kämen z.T. aus dem eigenen Netz, z.T. seien es branchenfremde Investoren, z.T. Kfz-Betriebe anderer Marken, die ihr Markenportfolio ausweiten wollen. Eine Tendenz zu größeren Betrieben könne man nicht erkennen: Die Größenverteilung der Vertriebspartner habe sich in den letzten vier bis fünf Jahren nicht verändert, man habe genauso viele große Betriebe verloren wie kleine. Zum Service: Auch hier konnte die Zahl der verlorenen Werkstätten durch Neuerwerbungen vollständig kompensiert werden, man habe heute nicht weniger Werkstätten als vor 3 bis 4 Jahren. Einen Konzentrationsprozess habe es im Teilegeschäft gegeben. Dort sei die Anzahl der direkt vom Hersteller beziehenden Abnehmer deutlich zurückgegangen. Es haben sich regionale Teilevertriebszentren gegründet, teilweise Zusammenschlüsse von Händlern oder Betrieben von branchenfremden Kapitalinvestoren.
- **Herr Engels, VW:** Auch im VW-Netz habe es keine große Bewegung und auch keinen Konzentrationsprozess gegeben. Einen Rückgang der kleineren Betriebe stelle man nicht fest. Man brauche nach wie vor auch den kleinen Händler in der Fläche und auf dem Lande, dort, wo kein Großer investiere. Die Heraufsetzung der Standards bedeute auch für den Hersteller zusätzlichen administrativen Aufwand und damit Zusatzkosten – auch ein Grund, weshalb dort z.Zt. zurückgefahren werde, aber auch weil man das System nicht mehr beherrscht habe. Die Tatsache, dass das neue Margensystem von VW kleinere und mittlere Betriebe gegenüber den Großen begünstige, zeige, dass man diese Betriebe brauche und halten wolle. Man habe die Konsequenzen inzwischen gesehen und greife korri-

gierend in das System ein, um die Dinge wieder auf ein Normalmaß herunterzufahren. Außerdem sei zu bedenken: Hohe Standards schützen – angesichts von seinerzeit 2000 Bewerbungen um VW-Verträge – auch die Vertragsbetriebe vor verschärftem Wettbewerb.

Die **Diskussion** entzündete sich an der Angabe der Herstellervertreter, dass es weder einen Konzentrationsprozess noch andere Veränderungen in ihren Netzen gegeben habe und die GVO somit kaum Auswirkungen gehabt habe. Dem stünden nicht nur Branchendaten, sondern auch die Alltagserfahrung vieler Betriebsräte und die Tatsache gegenüber, dass viele betriebliche Maßnahmen, die von den Interessenvertretungen als problematisch angesehen werden, ihnen gegenüber seitens der Geschäftsführungen, aber auch der Hersteller stets mit Anforderungen durch die neue GVO begründet würden. Widersprochen wurde auch der These, dass es eher Managementfehler als Auswirkungen der Standards oder der GVO seien, die zu Insolvenzen in der Branche führen: Zusatzkosten durch überbordende bürokratische Auflagen der Hersteller und Liquiditätsprobleme in Folge notwendiger Investitionen durch erhöhte Standards drängten viele Betriebe an den Rand der Wirtschaftlichkeit. Deutlich wurde auch, dass die von den Herstellervertretern erwähnten „ausgeglichene Betriebsbilanzen“ in den Netzen auch darauf zurückzuführen sind, dass es sich bei den neu hinzugewonnenen Betrieben nicht unbedingt um zusätzliche Kfz-Unternehmen, sondern z.T. auch um bestehende Händler- oder Servicebetriebe handelt, die einen zusätzlichen Markenvertrag im Zuge des Mehrmarkenhandels oder -service übernommen haben.

Die Herstellervertreter betonen unisono, dass man als Hersteller auch kein Interesse an ausschließlich Großbetrieben habe, sondern an einer großemäßig ausgewogenen Struktur in seinem Netz interessiert sei. Aber:

- Wenn sich kein geeigneter kleiner oder mittlerer Investor finde, müsse man auch Große akzeptieren, um Märkte nicht unbearbeitet zu lassen;
- in Metropolmärkten könnten kleinere und mittlere Betriebe die dortigen Grundstückspreise, Marketingkosten und Investitionen in repräsentative Bauten gar nicht aufbringen, dort brauche man kapitalkräftige, große Investoren;
- wo Betriebe durch Nachfolgeprobleme oder finanzielle Probleme aufgegeben werden, suche man stets zunächst einen Nachfolger aus der Region, schon um dessen Ortskenntnis zu nutzen;
- man müsse auch anerkennen, dass so mancher große Investor durch sein Engagement Arbeitsplätze im Kfz-Gewerbe erhalte, z.T. sogar zusätzliche geschaffen habe.

In Bezug auf die Korrektur der Standards wurde darauf hingewiesen, dass man seitens der Hersteller durchaus gemerkt habe, dass man hier die Schrauben überdreht habe und nun zugunsten der kleineren und mittleren Betriebe die Margensysteme verändere. Bei der Deregulierung durch den Hersteller müsse man aber auch die Interessen derjenigen im Blick haben, die bereits in die Standards investiert haben, sowie den Schutz dieser Investitionen.

Bestätigt wurde die starke Zunahme des Mehrmarkenhandels: hier zeigen Daten der Hersteller, dass solche Konzepte angesichts der damit verbundenen höheren Managementkomplexität, hohen Kosten für Marketing, Personalschulung, EDV-Systeme etc. für viele Betriebe langfristig nicht wirtschaftlich sind – ein von vielen Betrieben unterschätztes Problem, das durch anfängliche Synergieeffekte zunächst verdeckt werde. Hier erwarte man bis 2010 eine gewisse Bereinigung.

Mit Blick auf die Zukunft: Die Hersteller bereiten sich auf 2010 vor, zusätzliche Unruhe werde aber unvermeidlich sein, denn eine neue GVO erfordere, dass man 2008 die heutigen Verträge erneut kündigt. Man hofft, dass man dann aber zusammen mit der Kündigung bereits neue Verträge anbieten könne.

Uwe Stratmann, International Car Distribution Programme (ICDP), Stuttgart

Ein Blick über die Grenzen – Autohandelsgruppen in Europa: Ihre Entwicklung und Strategien – Modell und Zukunftsperspektive für das deutsche Kfz-Gewerbe?

Mit dem letzten Beitrag der Tagung sollte ein Blick über die Grenzen auf das Kfz-Gewerbe in anderen EU-Ländern und den USA geworfen werden. Wie hat sich dort die Struktur des Kfz-Gewerbes in den letzten Jahren entwickelt? Welche Rolle spielen Großhandelsgruppen im Vergleich zu Deutschland? Sind die Entwicklungen im europäischen Ausland und in den USA ein Modell für den Strukturwandel der Branche in Deutschland?

Uwe Stratmann berichtet über Forschungsergebnisse zu Strukturen und Trends im internationalen Automobilhandel, die im Rahmen von Untersuchungen des International Car Distribution Programme (ICDP) erarbeitet wurden. Das ICDP ist ein internationales Forschungsprojekt, das sich mit Themen rund um den Automobilvertrieb und -service befasst und in dem Teams aus fünf europäischen Ländern zusammenarbeiten. An der Finanzierung des ICDP sind nahezu alle großen Automobilhersteller beteiligt, aber auch Hersteller- und Händlerverbände, Zulieferer und Dienstleister der Automobilindustrie und einige große Autohandelsgruppen. Das ICDP ist eine Non-Profit-Organisation.

Entwicklung der Händlernetze in Europa

- Europaweit ist bis zum Jahre 2004 eine drastische Reduzierung der Betriebsstätten in Vertrieb und Service festzustellen, besonders ausgeprägt war diese Netzkonsolidierung in Deutschland.
- Seit 2005 ist wieder eine Zunahme der Betriebsstätten im Service festzustellen, auch in Deutschland. Sie ist darauf zurückzuführen, dass ehemalige Vertrags Händler über die Bewerbung um einen Servicevertrag wieder in die Netze zurückkehren. Effekt ist ein verschärfter Intra-brandwettbewerb auf dem Servicemarkt und Überdeckung in einigen Servicenetzen, mittelfristig ist daher mit einer Fortsetzung des Netzkonsolidierungsprozesses zu rechnen.

Betriebstypen

- In Westeuropa dominieren Betriebe, die sowohl Vertrieb (incl. Agenturbetriebe) als auch Service anbieten (66 %), reine Vertriebsoutlets spielen europaweit eine geringe Rolle und sind in Deutschland am wenigsten vertreten.

Betriebsgrößenstruktur

- Gemessen an der Zahl der im Jahr pro Betriebsstätte verkauften Neuwagen (NW) ist innerhalb Europas in Großbritannien (UK) die Konzentration am weitesten fortgeschritten (im Durchschnitt 500 NW), in Deutschland am wenigsten (im Durchschnitt 215 NW). In Deutschland gibt es noch einen erheblichen Teil von Betrieben, die weniger als 100 NW im Jahr verkaufen und somit in einer kritischen Größenordnung liegen, in der profitables Wirtschaften kaum noch möglich ist.
- Insgesamt ist der Konzentrationsprozess zwischen den nationalen Märkten Europas sehr heterogen.
- Im Vergleich zu Europa ist in den USA der Konzentrationsprozess am weitesten fortgeschritten (im Durchschnitt 780 NW), das Handelsnetz in den USA ist im Vergleich zu Europa profitabler. Aber: Zwar gelten die USA als Land der Mega-dealer, doch haben hier auch Betriebe mit bis zu 400 verkauften Neuwagen im Jahr noch eine beachtliche Bedeutung – also eher eine „gemischte“ Struktur und somit mit europäischen Märkten durchaus vergleichbar.

Bedeutung und Entwicklung der großen Händlergruppen

- Mit einem Marktanteil von 37 % dominieren in UK die großen Händlergruppen das Neufahrzeuggeschäft, daran hat sich aufgrund des dort bereits hohen Konzentrationsgrades zwischen 2001 und 2004 auch nichts verändert. In den USA haben die 100 größten Händlergruppen einen Marktanteil von 17 %, d.h. dort teilen sich mehr unterschiedliche Betriebe als in UK den Markt. Für Kontinentaleuropa ist der Trend eindeutig: zwischen 2001 und 2004 haben die großen Händlergruppen stark an Bedeutung und Marktanteilen im Neufahrzeugmarkt gewonnen.
- Europaweit konnten zwischen 2001 und 2004 die Händlergruppen der Top 50 die Zahl ihrer verkauften NW pro Jahr deutlich steigern: in Deutschland von durchschnittlich 6.000 auf durchschnittlich 8.000 im Jahr; weiterhin haben die Top 50 im gleichen Zeitraum auch ihr Filialnetz ausgebaut: in Deutschland um 45 %.
- Die Steigerungen im Neufahrzeuggeschäft und beim Servicevolumen erfolgten bei den großen Händlergruppen bei stagnierender Mitarbeiterzahl.
- Große Händlergruppen der Top 50 konzentrieren sich tendenziell zunehmend auf den Vertrieb von Gebrauchtwagen und das Teilegeschäft, da das Neufahrzeug-

geschäft kaum mehr profitabel betrieben werden kann. Diese Entwicklung ist in Deutschland besonders ausgeprägt.

Entwicklung herstellereigener Niederlassungen

- In ganz Europa ist zu beobachten, dass die Hersteller die Zahl ihrer Niederlassungen deutlich erhöht haben. Der Auf- und Ausbau des eigenen Niederlassungsnetzes konzentriert sich dabei auf die kostenintensiven Metropollagen.

Strategien großer Händlergruppen in Europa

- Zwischen 2001 und 2004 erfolgte eine deutliche Ausweitung des Markenportfolios (im Schnitt zwei bis drei Marken pro Gruppe), Mehrmarkenstandorte konzentrieren sich auf Metropolregionen, weiter Dominanz markenspezifischer Betriebsstätten.
- Expansion eher innerhalb der Region, kein ausgeprägter Trend zu überregionalen oder internationalen Handelsaktivitäten.
- Die Zahl international agierender Händlergruppen bleibt auch international gesehen begrenzt, in Deutschland spielen solche Händlergruppen noch eine untergeordnete Rolle. Dabei lassen sich durchaus unterschiedliche Strategien zwischen den international agierenden Händlergruppen in Bezug auf Umsetzung des Mehrmarkenhandels, Steuerung des Managements (regional vs. zentral) und Form der Expansion (Neuaufbau von Filialen vs. Beteiligungsmodelle und Kooperationen) unterscheiden.

Zukünftige Entwicklungstrends der Handelsstruktur in Europa

- Wachstum großer Händlergruppen wird sich fortsetzen, aber weiterhin eher in regionalen und nationalen Grenzen.
- Weiterer Bedeutungsgewinn von Mehrmarkenkonzepten in Vertrieb und Service, Mehrmarkenstandorte eher in Metropolregionen.
- Fachhandelsprinzip und Einheit von Vertrieb und Service weiterhin dominierender Betriebstyp.
- Chancen der Kleinen: ländliche Regionen und Kooperationsmodelle.

Folien des ICDP sind für den Abdruck oder anderweitige Wiedergabe
nicht freigegeben!